# Manual del Emprendedor

# Directorio

**Emilio González Márquez**
Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco

**Ing. José Antonio Gloria Morales**
Secretario de Educación

**Ing. Víctor Manuel Rodríguez Álvarez**
Coordinador General

**Lic. Gildardo Gómez Verónica**
Coordinador de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica (CEMSSyT)

**Ing. María del Cielo López Díaz Barriga**
Directora General de Vinculación y Emprendurismo (DGVyE)
CEMSSyT

**Ing. Claudia Ibarra Baidón**
Directora del Sistema Estatal de Emprendurismo

**LAE. Mario Eduardo Díaz Pérez**
Director de Capacitación Laboral de DGVyE

**LAE. Marcela Espinoza Muro**
Directora de Articulación y Gestión Programática de DGVyE

**LCP. Eduardo Moreno Casillas**
Director de Vinculación con Dependencias y OPD´s

**Lic. Juan David García Camarena**
Director de Vinculación con el Sector Privado de DGVyE

# Mensaje del Gobernador

**Estimados emprendedores:**

Jalisco, es un estado rico en recursos naturales, con historia, tradición y cultura, que le ha dado a nuestra nación grandes hombres y mujeres en las diversas ramas del conocimiento humano y del quehacer económico y social.

Hoy, los jaliscienses tenemos el reto de contribuir de manera coordinada: sociedad y gobierno, para crear y mejorar los empleos que nos permitan aspirar a mejores condiciones de vida y disminuir la brecha entre los que menos tienen.

Por ello, los invito, a que juntos, fomentemos el espíritu emprendedor, desarrollar las competencias de nuestro capital humano y la cultura emprendedora, que nos permita crear un ambiente innovador, con responsabilidad social y valores éticos.

A ti, que inicias este proceso formativo para crear tu proyecto de vida o negocio, mi gobierno se compromete contigo, para ofrecerte los servicios y apoyos como lo es formación, asesoría, red de incubación física o virtual, tramitología, gestión comercial, financiamiento o capital semilla entre otros, que faciliten poner en marcha y hacer realidad tu sueño: tu propio negocio.

Ponemos en tus manos, este manual que ha sido compilado, con objeto de llevarte paso a paso en la integración de tu plan de empresa. Deseo cumpla con tus expectativas y te sea de utilidad.

Así pues, juntos por Jalisco, emprendamos el negocio de tu vida.

Felicidades.

**Emilio González Márquez**
Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco

**Emilio González Márquez**
Gobernador Constitucional del
Estado de Jalisco

# Mensaje del Secretario de Educación

**Jóvenes Emprendedores:**

Emprender es una actitud de arrojo, de necesidad de aportación, de transformación de una realidad, de tomar en las manos el propio destino y moldearlo de acuerdo a la vocación que cada uno tiene. Emprendedores, en consecuencia, se necesitan en todos los espacios.

Con el objetivo de contribuir a la formación de estudiantes con sentido humanístico, más competitivos o que hagan uso de la tecnología en sus procesos de aprendizaje, entre otros aspectos, el Programa Estatal de Emprendurismo e Incubación de la Coordinación de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica en la Secretaría de Educación Jalisco, ha creado este Manual del Emprendedor especialmente para ti.

Este manual, ha sido diseñado como una herramienta destinada para acompañarte en el proceso formativo de tu taller Emprendedor. Este tipo de paquetes didácticos responden a la nueva conceptualización del proceso educativo, con el propósito de fortalecer la educación científica y tecnológica para que los jóvenes enfrenten los retos del desarrollo sustentable.

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica busca fomentar programas que proporcionen al estudiante una aproximación a la realidad de manera objetiva, propia del pensamiento científico, hoy la preocupación por la formación del hombre y su destino ocupa un lugar primordial. Es por ello que se busca desarrollar en el individuo las competencias de: Ser, Hacer, Convivir, Aprender y Emprender.

Al utilizar este Manual del Emprendedor, escontrarás secciones que te invitan a que apliques tu creatividad para el desarrollo de la innovación como factor fundamental para incrementar la competitividad de nuestro país.

Tú emprendedor eres es un elemento clave en la capacidad innovadora de Jalisco y de México. Actualmente es la "era de las capacidades" intelectuales y del ser humano que desarrolla sus habilidades creativas a favor de un impacto académico y socioeconómico, perseverando siempre, por una mayor calidad de vida.

Te invito a que aproveches la información que aquí se concentra para lograr que tu potencial emprendedor, capítulo a capítulo vaya formándose en un proyecto innovador que sea un vehículo que te conduzca a las metas planteadas y contribuya a que nuestro Estado sea el mejor lugar para vivir.

**Ing. José Antonio Gloria Morales**
Secretario de Educación

**Ing. José Antonio Gloria Morales**
Secretario de Educación

**Manual del Emprendedor**
*5ta. Edición*

Esta material impreso es producto del trabajo realizado por parte de la Dirección General de Vinculación y Emprendurismo, (DGVyE), con la colaboración de los Organismos Públicos Descentralizados (OPD´s) adscritos la Coordinación de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica, (CEMSSyT), de la Secretaría de Educación Jalisco, (SEJ), como parte del Programa de Emprendurismo e Incubación de Empresas, "Jalisco Emprende", que opera la citada dirección.

Los contenidos expresados en éste representan el desarrollo de los temas necesarios para la conformación del documento denominado "Plan de Empresa", como parte del resultado de la operación del programa.

**Se autoriza su reproducción, siempre que sea para fines didácticos y citando la fuente correspondiente.**

**Investigación, Corrección, Compilación de la Información y Responsable de la Edición:**
LAE. Mario Eduardo Díaz Pérez / Director de Capacitación Laboral de la DGVyE/ CEMSSyT/SEJ
Correo Electrónico: mario.diaz@jalisco.gob.mx

**ISBN 968-832-578-3**

D.R. © 2009. Q-uinta Edición
• Gobierno de Jalisco
• Secretaría General de Gobierno
• Dirección de Publicaciones,
1er. Piso, Edificio C
Unidad Administrativa Estatal
Apartado Postal 2-324
Guadalajara, Jalisco, México

**También participaron en las tareas anteriores:**
L.A.E. Marcela Espinoza Muro
Ing. Claudia Ibarra Baidón
Sr. Carlos Andrés López Romero
P.T.I. Jesús Edgardo Plascencia Pérez
Srita. Paola Daniela Saldaña Blanco

**Diseño Gráfico y Producción**
Dirección de Publicaciones, Secretaría General de Gobierno del Estado de Jalisco
D.G. Teresa de Jesús Rodríguez Gómez

Dirección General de Vinculación de la Coord. de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica
Dirección del Sistema Estatal de Emprendurismo e Incubación
Av. Prolongación Alcalde # 1351 4º piso, Torre de Educación
C.P. 44210.
Tel (33) 3819-2700 / 52/ 53 Ext. 22611

# Tabla de contenido


**Mensaje del Gobernador** 7
**Mensaje del Secretario de Educación** 9
**Prefacio** 13
**Introducción** 19

**Capítulo I**
**Tendencias para Emprender**
Perspectivas para emprender
Una breve reseña de tendencias y áreas de oportunidad.
Emprendedores sociales 23
Sectores estratégicos para el desarrollo
de Jalisco 2007 – 2013 26

**Capítulo II**
**Liderazgo y Motivación**
Liderazgo y motivación 31
¿Qué es un líder? 32
Visión de futuro 33
Liderazgo en cualquier puesto de trabajo
Características básicas del liderazgo empresarial
Cualidades básicas 34
Características complementarias del líder 35
**El Perfil del emprendedor** 36
¿Seré yo, un emprendedor? 37
Índice de experiencias 44
Índice de personalidad 45
Índice de adaptabilidad. 46

**Capítulo III**
**Creatividad e Innovación**
Desarrollo creativo 49
Creatividad y valor agregado: Los elementos
de la Innovación
¿Cuál es la relación entre la creatividad y la innovación? 51
Creatividad e Innovación en acción. 52
¿Qué habilidades de negocios hacen falta para tener éxito? 54
Riesgos y recompensas 55
Evaluación de las Ideas 56
¿Cómo iniciar un emprendimiento?
Adquirir un negocio que ya está establecido
Adquirir una franquicia 57
El Multinivel
Iniciar un negocio desde el principio 58

**Capítulo IV**
**Plan de Empresa**
Objetivo 65
¿Para qué elaborar un plan de empresa? 67
**Presentación y contenido del plan de empresa** 68
Análisis de la competencia (directa e indirecta) 70
¿Cómo compiten sus competidores?
Ventajas competitivas 71
Análisis de la industria 72
Objetivo general de la empresa
**Plan de Mercado**
Objetivo del área de mercadotecnia
Descripción del producto o servicio 73
Ciclo de vida 74
Segmentación del mercado y comportamiento
del consumidor 75
¿Cuándo se considera efectiva la segmentación? 76
Objetivo de la investigación de mercado 78
Proceso de la investigación de mercado
Propósito de la investigación
Redacción de la encuesta
Reglas y sugerencias 79

Determinación de la muestra 80
Público objetivo
Tabulación y análisis
Conclusiones, recomendaciones e informe 84
Imagen corporativa 85
Signos distintivos (IMPI)[19]
¿Qué es una invención?
¿Qué es una patente?
¿Qué es un modelo de utilidad?
¿Qué son los diseños industriales? 86
**Valores, Misión, Visión y Estrategia** 87
Análisis DOFA
Normatividad de etiquetado 91
Porcentaje de utilidad deseado
Fijación y políticas de precio 94
Canal de distribución 95
Plan de Introducción en el mercado
Plan de ventas 96
Plan de Introducción al mercado
Promoción de ventas
Medios de publicidad
**Plan de Operaciones**
Producción 98
Descripción del proceso de producción
Producción dentro de la empresa.
Proceso productivo. 99
Requerimientos 100
Capacidad instalada
Distribución de planta 101
Lote económico de pedido. 102
Compras
Orden de compra 104
**Plan de organización**
Reclutamiento y selección de personal 105
Administración de sueldos y salarios
Relaciones de trabajo
Estructura organizacional 106
Descripción de puestos
Definición del "perfil" del puesto 107
Funciones específica por puesto
Formas legales de constituirse. 108
Trámites para el establecimiento de una empresa 111
**Plan de Finanzas** 114
Balance general 116
Estado de resultados 118
Indicadores financieros
Punto de equilibrio 120
Cálculo del punto de equilibrio
Sistema de financiamiento 121
Métodos de pago de salarios 122
**Plan de puesta en marcha**
Anexos al plan de empresa 124
Herramientas para el emprendedor:
¿Qué es el SARE?
El SARE federal
El SARE municipal 125

**Capítulo V**
Guía para la Elaboración de un Plan de Empresa
**Glosario y Siglario** 184
**Bibliografía** 194
**Directorio de Incubadoras de Empresas** 195

## Prefacio

***Jalisco, Tierra de Emprendedores a través del tiempo.***

Ahora que hemos concluido la primera década del siglo XXI, con todos los retos que se nos presentan en el ámbito económico y social, es necesario voltear la mirada a nuestro pasado común y encontrar en él, inspiración para responder a los grandes desafíos actuales. De esta forma, encontraremos que en nuestra ya larga historia como ciudad y como región, han existido innumerables emprendedores; hombres y mujeres que han buscado constantemente transformar su realidad impulsando el desarrollo económico y social de Jalisco.

Desde su conformación y consolidación como región política y cultural, a finales del siglo XVIII y durante todo el XIX, el occidente de México se ha distinguido por su "industriosidad", además de una zona del país con un importante crecimiento demográfico y económico, con familias y personajes emprendedores, tanto locales como llegados de otras regiones, que han generado crecimiento económico y social. Son estos personajes los que propiciaron el incremento de la actividad comercial e industrial, tanto en Guadalajara, la ciudad capital, como en muchas otras poblaciones localizadas en el interior del ahora Estado de Jalisco.

Después de esta primera modernidad, experimentada en la parte final del siglo XVIII, nuestro país, y por ende, nuestra ciudad y región, experimentaron una segunda modernidad política y económica, continuidad ideológica de la primera, en la segunda mitad del siglo XIX, esto tras el triunfo de la reforma liberal que transformó al país en todos los órdenes.

La primera modernidad: La Guadalajara del siglo XVIII.

Durante el siglo XVIII y, sobre todo, a partir de la segunda mitad de ese siglo, Guadalajara experimentó un incremento demográfico y un fuerte crecimiento urbano. Hacia 1793 la ciudad contaba con 24,249 habitantes, aumentando a cerca de 35 mil en 1821, año de la proclamación de la Independencia.

Este crecimiento se vio favorecido por la consolidación económica de Guadalajara en su región a fines del siglo XVIII. La ciudad creció en población y en espacio urbano también gracias a la constante migración de campesinos hacia la ciudad. Las malas cosechas a causa de sequías, las cuales provocaron hambres, y la creciente inseguridad en algunas zonas rurales, hicieron que la migración fuera constante hacia la ciudad.

Este espacio urbano creciente trajo consigo una mayor complejidad social, un ejemplo de ello lo constituyen los múltiples oficios que desempeñaban los pobladores, pero también un gran porcentaje de la población sin oficio fijo. Con un crecimiento más bien lento durante los siglos XVI y XVII, la ciudad había ido afianzando su papel de centro comercial y administrativo en buena parte del occidente y norte del virreinato de la Nueva España. Sin embargo, a mediados del siglo XVIII, Guadalajara experimentó un fuerte crecimiento que incluso llevó a pensar a algunos en la posibilidad de convertirla en la capital de un nuevo virreinato, todo con el afán de conseguir mayor autonomía y, por consiguiente, poder. Hoy en día, Guadalajara y el Estado de Jalisco, continúan siendo, como ciudad y entidad, respectivamente, parte importante de nuestro país.

El siglo XVIII significó un periodo de importantes cambios para las colonias españolas en América. Fue tiempo de profundos cambios políticos, económicos e ideológicos. El objetivo de la corona era claro: incrementar la explotación de las colonias en beneficio de la metrópoli y, a su vez, impulsar la producción en España para ampliar la exportación a los mercados coloniales. Todo esto en competencia con otras potencias europeas como lo eran Inglaterra, Francia y Rusia. Era evidente para las autoridades en Madrid la enorme extensión de las posesiones españolas en América y la poca utilidad económica que de ellas recibía la corona. Era necesario realizar profundos cambios en la administración colonial.

Mis Notas:

Se trataba entonces de introducir la modernidad en la atrasada España. A través de las nuevas instituciones, la corona intentó impulsar la agricultura, el comercio y la industria con sistemas racionales, apoyada en el gran movimiento de la Ilustración que se extendía por Europa y buena parte del mundo. El gran movimiento de la Ilustración estimuló la difusión de las artes y las ciencias

Si bien las reformas comenzaron desde la época de Felipe V, primer rey Borbón de España, el periodo más importante y trascendental de estos cambios se dio en la segunda mitad del siglo XVIII, principalmente bajo el reinado de Carlos III (1759-1788). Durante su reinado se realizó, en buena medida bajo la influencia del visitador José de Gálvez, el ordenamiento de la Real Hacienda y se nombraron funcionarios para tener un mayor control en el cobro de los impuestos. Se creó también el monopolio, por parte de la corona, en la elaboración y comercialización de productos como el tabaco, la sal, los naipes y el papel sellado. Algunas zonas fueron excluidas del cultivo del tabaco, entre ellas la costa de la Intendencia de Guadalajara, permitiéndose sólo su cultivo en Córdoba, Orizaba, Huatusco y Zongolica. Como era de esperarse, estas decisiones causaron descontento y protestas que fueron fuertemente censuradas y reprimidas por la autoridad.

También en esta época se decretó la libertad de comercio, que fue gradual y extensiva, y se terminó con el monopolio de los grandes comerciantes de Sevilla, en España, y la ciudad de México, en la nueva España, se crearon consulados comerciales en Veracruz y Guadalajara en el último decenio del siglo dieciocho, dando por terminado el largo control comercial a gran escala que había tenido la ciudad de México en el virreinato.

En este ámbito de importantes cambios y transformaciones, debemos situar a Guadalajara a fines del siglo XVIII. Como consecuencia del establecimiento de las Intendencias en 1786, el antiguo Reino de Nueva Galicia desapareció, convirtiéndose en la Intendencia de Guadalajara y la Intendencia de Zacatecas. Este cambio en la geografía política repercutió en una mayor concentración del poder en Guadalajara con respecto a toda la región occidental.

Lo anterior representó un reposicionamiento de Guadalajara con respecto de la ciudad de México y sus afanes centralizadores. Algunas medidas impulsadas por la corona española beneficiaron a la elite tapatía. Por ejemplo, el establecimiento del consulado de comerciantes, de gran trascendencia en el desarrollo económico regional.

El establecimiento de la Universidad y de la imprenta en 1792 implicó una mayor autonomía con respecto de la ciudad de México, dando posibilidad a una mayor difusión de las ideas de la época, aunque esto se viera limitado a una minoría de la población que sabía leer y podía discutir los acontecimientos de la época. El logro de estas conquistas y el beneficio que se recibía por parte de la elite hizo que, en general, las reformas fueran bien recibidas en Guadalajara.

El crecimiento de la población y los cambios ya mencionados, vinieron acompañados de una compleja problemática social. La mezcla interracial que se dio en esta ciudad, al igual que en muchas otras del virreinato, llevó a plantear una serie de medidas por parte de las autoridades con el objetivo de mantener la separación de las clases sociales, aunque en la realidad esta situación era rebasada por la "confusión de gentes" que se experimentaba con el mestizaje.

Hacia fines del siglo XVII, Guadalajara experimentó un crecimiento urbano que hizo que la traza de la ciudad se extendiera y se iniciaran o concluyeran grandes e importantes construcciones, tanto de carácter civil como religioso. Por ejemplo, se concluyó el palacio de la Audiencia, se inició la construcción de la Casa de la Misericordia (hoy Instituto Cultural Cabañas), se edificó el hospital de San Miguel, y se realizaron importantes construcciones religiosas como el templo de San Felipe Neri, el santuario de

Nuestra Señora de Guadalupe, el sagrario Metropolitano y la capilla de Nuestra Señora de Aranzazú, financiada esta última por parte de comerciantes vascos establecidos en Guadalajara. También se decoraron y ornamentaron muchos de los edificios civiles y religiosos de la ciudad. Se hicieron además importantes obras públicas que beneficiaron a la población en general, tales como la introducción del agua permanente a la ciudad, la construcción de algunos puentes y el empedrado del primer cuadro.

Guadalajara constituía el centro del poder de la Intendencia y su influencia se extendía a toda la región occidente y norte del virreinato. Era el asiento y residencia de los poderes coloniales, y de los principales terratenientes y funcionarios, tanto clérigos como civiles. De acuerdo con el historiador Jaime Olveda, entre los principales empresarios locales, dueños de grandes fortunas y emparentados entre sí por alianzas matrimoniales, podemos señalar a los Sánchez Leñero, Moreno de Tejada, Arochi y Portillo, Fernández Barrena, Escobedo y Daza, Sánchez Pareja, Basauri, Vizcarra, Corcuera, Caballero, Murúa, Villaseñor, García Sancho, Cañedo, García de Quevedo, Batres y Porres Baranda. Fueron éstos, junto con otros empresarios menores, quienes impulsaron el desarrollo económico y comercial de Guadalajara y su región en la segunda mitad del siglo XVIII.

Entre las importantes empresas iniciadas en ese periodo se cuenta la fundación de la que sería la primera fábrica textil que hubo en Guadalajara, en 1776, y ya para 1781, había en la ciudad poco más de 300 talleres textiles de organización familiar, a los cuales "sólo les faltaba el empleo de maquinaria y fuentes de energía mecánica para ofrecer el aspecto de una fábrica moderna". En 1792, el intendente Jacobo Ugarte y Loyola buscó incrementar el número de talleres de algodón y lana establecidos en Guadalajara, pues era de su interés promover esta actividad entre los principales comerciantes y de esa manera dar trabajo al numeroso grupo de desempleados que proliferaba en la ciudad. La fábrica de tabacos ocupaba, por su parte, hacia 1797, cerca de mil trescientas mujeres.

La prosperidad experimentada durante esta época se vio reflejada por la fundación de importantes instituciones como la real y literaria universidad, en 1792, y el real consulado de comerciantes, en 1795, así como un tribunal mercantil, ese mismo año. La integración económica de Guadalajara con su región, que la proveía de alimentos, empezó a consolidarse desde el último cuarto del siglo XVIII. Desde entonces, y cada vez en mayor proporción, "la ciudad, por ser el sitio donde se llevaban a cabo las transacciones comerciales más importantes, amplió y reforzó la red de relaciones con la región próxima a ella". Reflexionemos cómo, hoy día, con orgullo decimos: Guadalajara, La Perla de Occidente.

Este impulso sin precedentes, tanto en el ámbito político como económico, provocó también una mayor desigualdad entre los grupos sociales, pues la masa de desempleados que vivían en la ciudad aumentó considerablemente. Si bien esta problemática era añeja, fue a finales del siglo XVIII cuando se agudizó, lo que empezó a preocupar a la sociedad colonial. Ya desde mediados del siglo, las autoridades empezaron a alarmarse por el gran número de desocupados, por el incremento de la criminalidad y por lo inestable de los desfavorecidos. La sociedad ideal que se buscaba construir no contemplaba la existencia de grandes cantidades de gente sin oficio que provocaran problemas sociales.

Si bien existían en la ciudad poderosos comerciantes, tanto de la elite local como venidos de otras partes del imperio español, la mayor parte de la población económicamente activa de Guadalajara se ocupaba de los oficios que podemos catalogar dentro de la producción manufacturera, los cuales estaban organizados en gremios. Estas condiciones de desigualdad llevaron a una mayor diferenciación social. En Guadalajara, dentro de los grupos productivos, destacaban por su número los fabricantes de algodón y los obrajes, trabajadores de haciendas y labradores, comerciantes y jornaleros de varios oficios.

Mis Notas:

Dentro de la ciudad existían tres tipos de vivienda: las casas grandes del centro, habitadas por los adinerados, con un amplio patio central y numerosos cuartos y pasillos, que con frecuencia rentaban, sobre todo los de la parte baja que daba a la calle, los cuales empleaban para comercios, talleres, bodegas y, en ocasiones, para pequeñas viviendas llamadas accesorias. Las vecindades, que eran un conjunto de viviendas, la mayoría de un solo cuarto alrededor de un patio central, donde vivía buena parte de los trabajadores. Y en las periferias, grupos de indios y recién llegados a la ciudad, quienes vivían en pequeños jacales y en cuartitos dentro de condiciones de miseria y hacinamiento.

En Guadalajara, cerca de dos terceras partes de la población subsistían en los márgenes de la pobreza. Esta circunstancia es importante tomarla en cuenta pues la mayoría de los delitos cometidos y registrados por la autoridad de la época, eran imputables a los sectores menos favorecidos de la sociedad. Y es que con el aumento demográfico, provocado en buena medida por la desordenada y creciente migración, aparecieron en la ciudad problemas a los que nunca se habían enfrentado las autoridades civiles y eclesiásticas, principalmente en lo relacionado con la vivienda, la salud, el empleo, la moral y la seguridad pública.

Finalmente, la migración del campo a la ciudad fue constante a fines del siglo XVIII y contribuyó a generar problemas como el déficit de viviendas y el hacinamiento en algunas zonas de la ciudad. Además, las crisis agrícolas de fines de siglo vinieron acompañadas de fuertes epidemias que asolaron a la población. El año de 1785 es conocido como "el año del hambre" por la escasez de alimentos que se dio en la región y el hambre generalizada que provocó.

La segunda modernidad: La Guadalajara del siglo XIX.

Tras la Independencia, y con el triunfo del federalismo, la élite de Guadalajara se posicionó fuertemente con la creación del Estado de Jalisco, en 1824. Grandes personajes de tendencia liberal destacaron en las reformas políticas y económicas que se pretendieron durante la primera mitad del siglo en el país, como Valentín Gómez Farías y Juan Nepomuceno Cumplido. Sin embargo, la inestabilidad política vivida entonces no permitió consolidar estas pretendidas reformas, siendo hasta la segunda mitad de la centuria que pudieron llevarse a cabo.

En Jalisco, Guadalajara experimentó un mayor crecimiento a partir de la creación, en 1842, de una Junta de Fomento del Comercio que buscaba mejorar los caminos que conectaban a la capital tapatía con la ciudad de México y San Blas, Ubicado en el actual Estado de Nayarit, siendo éste último el puerto de entrada y salida de mercancías para Guadalajara.. La Junta creó también una ruta de diligencias entre Guadalajara y San Blas en 1851.

Destacaban por entonces, por su actividad comercial, algunas desde la época colonial, las familias Olasagarre, Martínez Negrete, Palomar y Luna, entre otras, destacándose sobre todo en la producción textil, con el establecimiento de las primeras fábricas del ramo: La Escoba y La Prosperidad, a las que se sumaron La Caja de Agua y La Experiencia. La feria de San Juan de los Lagos, también de origen colonial, lograba reunir hasta cien mil personas, recibiendo a partir de 1846 comerciantes estadounidenses que buscaban intercambiar mercancías y espiar para su gobierno.

En Tepic se constituyó desde 1827 la casa comercial de capital inglés Forbes y Barrón, que pronto monopolizó el comercio de San Blas con Guadalajara, introduciendo grandes cantidades de mercancía inglesa e invirtiendo, además, en bienes raíces, minas de sal, plata y mercurio. Manzanillo, por su parte, pronto desbancó a San Blas como puerto natural de Guadalajara, pues a partir de 1849, comenzaron a arribar al puerto barcos mercantes de grandes dimensiones que cubrían las rutas del Pacífico norte en plena época de la "fiebre del oro" en California.

El triunfo liberal contra los conservadores en 1861 y 1867, permitió transformar la vida política y económica del país. La

reforma política desamortizó grandes extensiones de tierras de la Iglesia y de las comunidades indígenas, lo que permitió que eventualmente se formaran grandes latifundios pertenecientes a unas cuantas familias, permitiendo la concentración de las actividades económicas y productivas. Tras la muerte de Benito Juárez en 1872, y con el triunfo de Porfirio Díaz en 1876, el país, y el Estado, entraron en un largo periodo de estabilidad política que permitió en incremento de la actividad económica.

Sin embargo, la acumulación de tierras no fue general en Jalisco, en la zona norte y Los Altos predominó la pequeña propiedad, aunada a las difíciles comunicaciones y la pobreza de sus tierras. En el centro y sur, más habitado, se impuso el latifundismo y la peonía, existiendo mejores técnicas agrícolas en esas regiones.

En 1880, de acuerdo con el historiador José María Muriá, existían en la entidad 487 establecimientos agroindustriales: molinos de trigo y caña, destiladoras de aguardiente y mezcal, así como fábricas de jabón, principalmente concentrados en las zonas más cercanas a Guadalajara. De las plantas textiles, destacaban pos su productividad La Escoba y Atemajac, en las afueras de la ciudad. En cuanto a la minería, habían repuntado ligeramente los yacimientos de Mascota Etzatlán y Hostotipaquillo. Con respecto a la actividad comercial, a la feria de San Juan de los Lagos se agregaron la creación de ferias de La Barca, Lagos de Moreno y Guadalajara, lo que impulsó un mayor intercambio de productos.

La desigualdad social, principalmente en el campo, era evidente a finales del siglo XIX. En 1895, había "un peón jornalero por cada cuatro habitantes", que lo convertían en la entidad con mayor número de trabajadores en situación de servidumbre en el país. En el centro de la entidad seguía siendo la más productiva y en la que se habían implementado algunas mejoras técnicas, así como algunas obras de irrigación.

En 1884, al separarse el territorio de Tepic, actual Nayarit, Jalisco vio disminuida su producción textil, pues cuatro fábricas se encontraban ahí, pero, a finales de siglo, se mantenían ocho en el territorio jalisciense. Los más importantes eran La Experiencia y Atemajac, cuyos propietarios, de ascendencia francesa, las fusionaron para formar la Compañía Industrial de Guadalajara.

En 1900, existían en Jalisco veintiocho plantas aceiteras, cuarenta y nueve ingenios, cuarenta y cuatro molinos de harina, cuarenta fábricas de cigarros, veintitrés fábricas de jabón y veinticinco de velas y veladoras. La introducción gradual de la energía eléctrica y el gas facilitó un incremento de la producción a principios del siglo XX.

La generación de energía eléctrica estaba en manos de propietarios franceses, que además de suministrarla a sus fábricas, abastecían el alumbrado público de las principales ciudades y algunas casas. En 1893 se había fundado la Compañía Hidroeléctrica e Irrigadora de Chapala, que aprovechaba la caída de agua, por entonces abundante, de El Salto de Juanacatlán. Otra industria en ascenso era la producción de zapatos y de papel. La fabricación de papel se hacía en la fábrica de El Batán, situada en Zapopan, y La Constancia, ubicada en Tapalpa.

De acuerdo con Muriá, existían en Jalisco, hacia 1895, 73 mil obreros, llegando a cerca de 85 mil en 1900. El salario de estos trabajadores era "bajísimo y laboraban en condiciones semejantes a la esclavitud". Existía también la costumbre de adelantar la paga en especie o mediante vales y tarjetas canjeables solamente en la tiendas de raya, dando por resultado que el obrero fuera deudor eterno del patrón. La jornada de trabajo iniciaba a las seis de la mañana y se extendía hasta las seis de la tarde, y en ocasiones, hasta las ocho de la noche. Estas condiciones fueron creando la necesidad de exigir mejoras laborales, así como el derecho a huelga, fuertemente reprimido por los gobiernos de la época. Al decir de Muriá, en 1895 había cerca de veinte mil personas vinculadas al comercio en Jalisco. Comerciantes establecidos y vendedores ambulantes; sin embargo, las grandes transacciones estaban en manos de poco más de veinte personas.

Mis Notas:

Un grave problema, en Guadalajara y las principales ciudades fue la insalubridad y la mendicidad, concentrándose ésta última en Guadalajara, con cerca de un 20% de desocupados. Otro problema era la gran cantidad de impuestos y contribuciones que gravaban el comercio. El más lesivo era la alcabala, o gravamen a la circulación de mercancías, eliminada en Jalisco hasta 1893.

La llegada del ferrocarril a Guadalajara, en 1888, bajo el gobierno del general Ramón Corona, impulsó el desarrollo económico, al reducir el tiempo de traslado desde la ciudad de México y Manzanillo, principalmente, pero afectó a numerosos pequeños comerciantes, artesanos e industriales, así como a los arrieros, que se vieron obligados a cambiar de actividad o de rutas comerciales, extinguiéndose poco a poco su actividad hasta muy entrado el siglo XX.

Con el objetivo de promover la actividad comercial, se creó la Cámara de Comercio de Guadalajara, en1888, que con el tiempo se convirtió en un "influyente medio de presión económica y política". Un año después, y con miembros de la misma Cámara de Comercio, se formó una comisión encargada de fomentar la actividad industrial local, así como proteger el la labor artesanal.

El espíritu de empresa en Jalisco.

A pesar de las difíciles circunstancias por las que ha transitado Jalisco a lo largo de su historia, el espíritu de empresa se ha manifestado en un constante deseo de progreso de sus pobladores.

En la época colonial, sobre todo a finales del siglo XVIII, la élite de Guadalajara consolidó su liderazgo en el occidente del virreinato, circunstancia que refrendó en la segunda mitad del siglo XIX, una vez pasada la constante inestabilidad política iniciada con las guerras de Independencia y concluida con el triunfo liberal en 1867.

Primero empresarios locales, miembros de la élite criolla y peninsular, y después junto a empresarios venidos de otras partes del Imperio español, buscaron impulsar a Guadalajara frente al monopolio comercial de la ciudad de México, siendo las reformas impulsadas desde España, un factor benéfico en el afán de desarrollo regional.

Después de la Independencia, empresarios extranjeros, principalmente ingleses, franceses y norteamericanos, se unieron al empresariado local impulsando el comercio de productos agro industriales ya no sólo en Guadalajara sino en otras muchas localidades del Estado. La liberalización comercial, experimentada a finales del siglo XIX, así como las mejoras en las comunicaciones, como la introducción del ferrocarril, incrementaron rápidamente la consolidación de un mercado regional, que; sin embargo, no han podido eliminar la desigualdad social y el desempleo en su totalidad, tanto como las diferencias entre el ámbito urbano y rural.

El conocimiento del pasado, y los principales hechos que lo han conformado, nos ayudaran indudablemente a ponderar lo que hemos sido y podemos ser las actitudes frente al progreso y desarrollo industrial, así las valiosas muestras de emprendurismo que siguen siendo vigentes en la actualidad.

Domingo Coss y León

# Introducción

## El Emprendedor y su Plan de Vida

Alguna vez te has preguntado, ¿Cómo será tu vida en 5 años? o ¿En 10 años? o bien, ¿En 15 años, tal vez?; más importante aún es reflexionar si lo has VISUALIZADO.

Así como una empresa tiene Misión y Visión, el emprendedor, como persona, debe tener claras la Misión y Visión de su vida.

Si en este momento, estás iniciando a trabajar con el Manual Emprendedor, muy probablemente quieres emprender un negocio o un proyecto especial, o quizá deseas aprender cómo se documenta una idea de negocio que podrías ponerla en marcha en el futuro.

Entonces, reflexiona, ¿cómo es ese futuro?, visualiza tu futuro, (toma unos minutos para cerrar sus ojos e imaginar su futuro). Ahora, pregúntate, ¿Cómo tu proyecto de negocio contribuirá a que alcances todas las cosas que visualizas en tu futuro?

Es el emprendedor, quien hace a la empresa, no al revés. Por lo tanto, el emprendedor debe saber con exactitud qué es lo que desea obtener para su vida a través de su proyecto de negocio. Queremos que reflexiones, que ser emprendedor, es una actitud, es una forma de vida, que deberá procurarte bienestar, a cambio de aprender a tolerar riesgos inteligentes en el mundo de la empresa y los negocios.

Puede ser que en alguna ocasión usted se haya preguntado ¿seré yo un, emprendedor? Este tipo de cuestionamientos están muy relacionados a la autoestima. La autoestima es el aprecio, el respeto y el valor que una persona siente por sí misma. Podría usted preguntarse en voz alta:

¿Me aprecio?

¿Me respeto?

¿Me valoro?

¿Cómo te sientes con tus respuestas? ¿Seguro? o bien, ¿tienes, dudas al responder? En diferentes ocasiones se presentan ante nosotros "las etiquetas de la vida", que son esas situaciones en las cuáles la gente que está a nuestro alrededor nos dice cosas como:

- ¿Tú?, ¡Tú no puedes!,
- ¡Siéntate! ¡Cállate!,
- Aprende a tu hermano
- Eres un flojo, nunca lo vas a lograr, ¡Eres un inútil!

Cuando nuestra mente absorbe estas "etiquetas" y nos acostumbramos a escucharlas, nuestra autoestima, es decir, nuestro aprecio por nosotros mismos, disminuye, y por nuestra mente se instalan frases como:

- ¡No sirvo para nada!
- Creo que yo no puedo…
- Creo que nunca me van a llamar…
- Me dejó plantado (a) y no sé por qué…
- A mí no me soportan…
- Nunca me invitan…
- Siempre hablan mal de mí…

Entonces es necesario hacer un rescate urgente de nuestro YO INTERIOR, quitándonos esas etiquetas que nos anulan y nos hacen estancarnos. Debemos recordar que en nuestro interior todos somos sabios, genios, revolucionarios o visionarios, y nadie puede ni debe decirnos que ¡no lo somos! Si logramos quitarnos las etiquetas negativas que otras personas intentan ponernos, nos sentiremos con la capacidad para poder decir cuando alguien pregunte:

¿Quién se hace cargo del proyecto? o,

¿Quién se cree con posibilidades de lograrlo?... podrás

Mis Notas:

responder

¡YO! ¡Porque sé quien soy!,

Formo parte IMPORTANTE de un TODO.

¡Sí se quién SOY, me VALORO y me RESPETO!

Para contribuir a poner en práctica lo anteriormente mencionado, el Gobierno del Estado de Jalisco, a través de la Secretaría de Educación Jalisco (SEJ), y ésta a su vez por medio del Sistema Estatal de Emprendurismo de Empresas (SEEI), perteneciente a la Dirección de Vinculación y Emprendurismo (DGVyE) de la Coordinación de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica (CEMSSyT), ha desarrollado el presente manual, que consta de tres capítulos, en donde se analizan los temas relacionados con el desarrollo del Plan de Empresa, ya que los temas restantes contemplados en la currícula del Taller Emprendedor para Educación Media Superior y Superior Tecnológica, serán tocados por el facilitador en turno y es precisamente a él al que deberás hacer llegar tus dudas al respecto.

El presente Manual del Emprendedor comprende 5 capítulos: el primer capítulo trata de Tendencias para Emprender, aquí podrán analizar algunos campos de oportunidad para iniciar un proyecto de negocios; el segundo capítulo estudia el tema de Liderazgo y Motivación, en él encontrarás algunas características del buen líder, además de que podrás identificar tu perfil como emprendedor; en el tercer capítulo, Creatividad e Innovación, identificarás algunas técnicas para desarrollar la creatividad y se analizarán los aspectos de innovación aplicados a proyectos empresariales; el cuarto capítulo analiza el Desarrollo del Proyecto del Emprendedor, en donde se describe paso a paso lo que se debe de hacer para el establecimiento de la empresa además de contemplar la forma de documentar el proyecto personal a desarrollar durante un Taller de Emprendurismo; y por último el capítulo cinco presenta una Guía para el Desarrollo del Plan de Empresa del Emprendedor, muestra una guía útil para desarrollar el Plan de Empresa de una manera ordenada, analizando cada parte que lo conforma y sugiriendo los formatos a llenar. Cuenta además con fuentes de consulta sugeridas que son complementarias para profundizar y acceder a información externa que será de gran utilidad para la elaboración de un proyecto de calidad.

Si por alguna razón no has podido poner en práctica un tema específico, coméntalo con tu facilitador o responsable de programa SEEI, en tu plantel o si así lo prefieres, también te puedes poner en contacto con la Dirección del Sistema Estatal de Emprendurismo, o a través de la siguiente WEB: www.emprendurismo.gob.mx y sin duda recibirás una atención a tus inquietudes.

# Capítulo 1

## Tendencias para Emprender

## Perspectivas para Emprender

### Una breve reseña de tendencias y áreas de oportunidad.

La primera pregunta que puede venir a la mente cuando se desea emprender es: ¿En qué emprendo? Es común (más no correcto), visualizar crear una empresa o un negocio, similar al que otra persona tiene, porque le ha ido muy bien o porque se trate, por así decirlo, "de lo que todo el mundo está comprando".

Es conveniente reflexionar que, iniciar negocios similares o iguales a los que otras personas tienen, nos llevará a saturar el mercado o la oferta; ya que se ofrecerán al cliente las mismas cosas y por tanto, habrá ventas, pero las ganancias o utilidades para cada emprendedor serán menores, ya que ¡todos han emprendido en el mismo tipo de negocio! De ahí vendrá la competencia por precios, lo cual no es sano para ningún emprendedor o empresario, la competencia debe basarse en ventajas competitivas, valores agregados y quizá también por precio, pero éste último, solo como uno de los componentes para competir, no como el único.

Por lo anterior, es necesario evolucionar la forma de pensar en lo que a iniciar un negocio se refiere, y no buscar competir con productos o servicios iguales a otros, sino más bien, pensar "en cadena", esto quiere decir, plantearse la pregunta: si a este negocio de "X" le va muy bien, ¿qué productos, proveeduría o servicios necesitará para acercárselos? De tal manera que empresas o negocios a los cuales les vaya muy bien, den lugar a la generación de otros, así no habrá saturación de oferta, sino más bien, complemento y diversificación de la oferta. Siempre teniendo en cuenta los aspectos de valor agregado, ventaja competitiva o innovación, que nunca deberán estar ausentes.

### Emprendedores Sociales

En estos tiempos, se han estudiado a profundidad a los emprendedores de negocios así como se ha analizado su orientación a la acción, el riesgo y el crecimiento, además de buscar pistas que expliquen la propensión del empresario a promover y aprovecharse de los cambios. No sólo se ha estudiado meticulosamente a los empresarios comerciales, sino que su talento se ha visto fomentado por sistemas de valores, políticas gubernamentales y un amplio despliegue de apoyos institucionales.

La expresión "emprendedor social" ha ganado popularidad en los últimos años. Las principales universidades norteamericanas ofrecen cursos para emprendedores sociales. Periodistas, filántropo y agentes de desarrollo invocan el término con frecuencia. Sin embargo, la mayor parte de la atención se centra en como pueden aplicarse las destrezas empresariales y de dirección para alcanzar metas sociales; por ejemplo, como contribuye la falta de ánimo de lucro en la obtención de beneficios en las iniciativas lucrativas. Aunque ésta es una tendencia importante, aquí se les como fuerzas transformadoras; gente con nuevas ideas para abordar problemas importantes y que son incansables en la consecución de sus ideas, gente que sencillamente no aceptara un "no" por respuesta, que no abandonaran hasta que haya difundido sus ideas todo lo posible.

Se presentan dos ejemplos clásicos de emprendedores famosos, Henry Ford y Steven Jobs. Es bien sabido que Ford y Jobs, mediante la reinvención de los automóviles y las computadoras como bienes de consumo masivo, "rompieron" los moldes de sus respectivas y desencadenar oleadas de cambios. Esta parte del Manual del Emprendedor muestra que los emprendedores sociales desempeñan

Mis Notas:

un papel análogo en la educación, la salud, la protección del medio ambiente, a personas con capacidades diferentes, y muchos otros campos, "El emprendedor social modifica la capacidad de actuación de la sociedad" señala Peter Drucker.

Los emprendedores sociales han existido desde el principio de los tiempos. A San Francisco de Asís, fundador de la orden franciscana, podría considerársele un emprendedor social por haber construido varias organizaciones que han promovido cambios de modelo en su campo. Lo que hoy día es distinto es que la iniciativa social esta consolidándose como vocación y área de investigación central, no solo en Estados Unidos y Europa, sino cada vez más en Asia, África y América Latina. El auge de la iniciativa social puede entenderse como la punta de lanza de un notable avance producido en todo el mundo durante las tres últimas décadas: la emergencia de millones de nuevas organizaciones ciudadanas.

La diferencia en el tratamiento de los emprendedores de negocios y los emprendedores sociales parece reflejar actitudes diferentes. En sector empresarial hace mucho que se reconoce a los individuos como motores de cambio, en contraste con ello, las teorías de cambio social se han concentrado más en cómo las ideas movilizan a las personas, que en cómo las personas movilizan a las ideas a través de organizaciones diseñadas para atender las situaciones que aquejan a la sociedad.

Históricamente, a estas organizaciones se las ha definido de forma despectiva: como organizaciones sin ánimo de lucro no gubernamentales. Hoy día se entiende que comprenden un nuevo "sector", apodado de formas diversas como "sector independiente ", "sector sin ánimo de lucro", "tercer sector" o, como se eligió en este escrito, "sector ciudadano". Mientras que el empleo global creció solo un 4 por ciento, el empleo en el sector ciudadano creció un 25 por ciento. De manera similar un estudio de la universidad Johns Hopkins sobre ocho países desarrollados descubrió que entre 1990 y 1995 el empleo en este sector creció dos veces y media más rápido que en la economía general.

Todo cambio comienza con una visión y una decisión de emprender la acción, En 1978, un estadounidense llamado Bill Drayton, administrador adjunto de la Agencia de Protección del Medio Ambiente de Estados Unidos, decidió fundar una organización que apoyara a los emprendedores sociales más destacados de todo mundo. La idea había estado fermentando en el fondo de su mente durante quince años.

La idea de Drayton era sondear el mundo en busca de individuos con ideas nuevas de cambio social que combinara la capacidad emprendedora y un marcado carácter ético.

Drayton, que entonces tenía treinta y cinco años, estaba buscando con concepciones convincentes que poseyeran la creatividad, el sentido común y la determinación para hacer realidad sus ideas a gran escala : gente que, según sus palabras, dejara "su huella en la historia". Tal como lo concibió, construir una organización que encontrara estas flores silvestres y las ayudara a crecer seria la aproximación "más influyente" para el posible cambio social. Era la única cosa de más importancia que podía hacer para acelerar el desarrollo y la democratización en todo planeta. Para este fin, Drayton comenzó como explorador de nuestro tiempo a cartografiar el territorio social del mundo en busca de los agentes de cambio con más talento.

Hoy día, la organización que fundó- Ashoka: Innovadores de lo público- opera en cuarenta y seis países de Asia, África, América y Europa central, y ha ayudado a 1.400 emprendedores sociales proporcionándoles casi 40 millones de dólares en financiación directa, analizando sus estrategias, ofreciéndoles servicios, "profesionales" y- en virtud de la fama de Ashoka por sus criterios de selección brindando credibilidad a su gestión.

Ashoka trabaja un poco como una empresa de capital riesgo, busca alto rendimiento en inversiones modestas y bien orientadas. Sin embargo, el rendimiento que busca no es en monetario, sino en mejoras en la educación, la protección del medio ambiente, el desarrollo rural, la mitigación de la pobreza, los derechos humanos, la sanidad, la atención a las personas discapacitadas, la atención a las personas discapacitadas, la atención a niños en situación de riesgo y otros campos.

En la teoría del cambio social, las ideas ocupan la escena principal, esto se resume de manera sucinta en la famosa frase de Víctor Hugo "Hay algo más fuerte que todos los ejércitos del mundo: una idea cuyo momento ha llegado"

Actualmente estamos rodeados de ideas cuyo momento ha llegado. Por ejemplo, por el calentamiento global del planeta, podrías suponer que el <<medioambientalismo>> es una idea cuyo momento ha llegado, pero resulta que en algunos países, a pesar del reconocimiento del fenómeno, siguen construyendo y vendiendo vehículos automotores, de alto desempeño y que consumen una gran cantidad de energía y que a su vez, abonan a la gravedad de esa situación. Pero aún se puede seguir insistiendo en proyectos de corte social, ya que existe en esta coyuntura mayor conciencia para la solución de problemas que aquejan a la sociedad[1].

Por otro lado, la economía de la cultura, que comprende tanto los elementos de economía creativa como aquellos referidos como industria culturales, ha avanzado para dejar clara la importante contribución económica que generan las unidades económicas o empresas que la construyen.

El análisis del impacto económico que tiene esta actividad derivada de la creatividad como insumo esencial para la producción, inversión, empleo y comercio se ha comenzado a ubicar en el centro de la arena gubernamental, académica, legislativa y de las políticas públicas. Esto resulta en buena medida de la evidencia cuantitativa que revela su aportación en términos de valor generado, inversión de alta productividad, divisas por el superávit comercial y atracción de turismo, entre otras variables.

Así el sector cultural posee el carácter dual de generar simultáneamente crecimiento y desarrollo económicos, es decir, desarrollo integral. La actividad derivada de la creatividad no sólo genera empleo y riqueza, sino que además incrementa el bienestar de la población en general ya que promueve la expresión y participación de los ciudadanos en la vida política, favorece el sentido de identidad y seguridad social y expande la percepción de las personas.

El Sector Cultural tiene una ventaja sobre el resto de los sectores ya que una proporción importante de sus insumos básicos es de alguna manera "autogenerada", ya que no es posible la existencia de un mercado de ideas sin que éstas se vean reflejadas en un producto material que inevitablemente puede ser cuantificado y comercializado.

El Comercio de bienes y servicios culturales en el mundo ha alcanzado grandes proporciones. Es la primera fuente de ingresos en la India, la segunda de Estados Unidos y una de las más importantes en Europa, Japón y México.

La evidencia estadística reciente revela para México una intensificación de producción cultural, medida por su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), que alcanza el 6.7%, así como por una mayor apropiación o consumo de bienes y servicios culturales por parte de los individuos. Este crecimiento ha situado este sector como uno de los más importantes para la economía nacional.

Mis Notas:

**CLASIFICACION DE INDUSTRIAS CULTURALES Y/O CREATIVAS[2]**

| | | |
|---|---|---|
| **Patrimonio Cultural**<br>Artesanía<br>Expresión cultural tradicional<br>Festivales y celebraciones | **Artes Visuales**<br>Pinturas, esculturas y fotografía | **Editoriales y Medios Impresos**<br>Libros, prensa y otras Publicaciones. |
| **Diseño**<br>De Moda, de interior, Gráfico y de joyas. | **Artes Dramáticas**<br>Música, teatro, bailes,<br>ópera de marionetas,<br>circo etc. | **Audiovisual**<br>Cine, difusión, Televisión y radio |
| **Servicios Creativos**<br>Arquitectura, publicidad,<br>Servicios culturales | **Nuevos Medios**<br>Contenido digital software, juegos, Animación. | |

## Sectores Estratégicos para el Desarrollo de Jalisco 2007 – 2013

En cada Estado o incluso, en algunas ocasiones, por región del país, existen áreas o sectores que serán desarrollados y apoyados estratégicamente porque ello es conveniente para el desarrollo social y económico. Actualmente, estos sectores en Jalisco son 6 y se describen a continuación[3]:

1. **Cadena Agroalimentaria.** Está constituida por todos aquellos productos o servicios que contribuyan a incrementar y aprovechar la diversidad biológica de los sistemas agrícola, ganadero, acuícola, pesquero y forestal. Las áreas de oportunidad son las enfocadas a: producción sostenible, tecnologías no contaminantes, desarrollo de productos, servicios y procesos para la automatización del sector agroalimentario, biotecnología vegetal, investigación y desarrollo para alimentos funcionales (con propiedades que beneficien la salud), tratamiento o reutilización de efluentes, productos secundarios o desechos del sector agropecuario; todo lo anterior orientado a la mejor utilización de los recursos naturales con la correspondiente reducción de costos de producción.
2. **Tecnologías de información, diseño de microelectrónica, animación, contenido multimedia, diseño e ingeniería aeroespacial.** Se refiere a todo el contexto relativo a las tecnologías de la información y comunicaciones, microelectrónica, multimedia e ingeniería aeroespacial, no solo como servicios o desarrollos en sí mismos, sino también para su aplicación en otros sectores, como pueden ser: trabajo a distancia, salud a distancia, educación a distancia, servicios o gobierno electrónico, seguridad ciudadana, gestión productiva en los sectores económicos de Jalisco, entre otros. Las áreas de oportunidad en este sector estratégico están enfocadas según la subdivisión en:
   a. **Tecnologías de la información y comunicaciones:** Desarrollo y producción de software, gestión y venta de información estadística, generación y procesamiento de contenidos, aplicaciones para redes inalámbricas y dispositivos móviles de bajo costo, entornos seguros de transacciones y pagos, representaciones multimodal, 3D y movimiento, comunicación e interacción hombre máquina.
   b. **Diseño electrónico:** Todo lo referente a miniaturización (nano electrónica, fotónica), Microsistemas (MEMS, MOEMS, NEMS), sistemas heterogéneos de hardware y software, firmware (sistemas embebidos de alta disponibilidad), procesos tecnológicos para nuevos

dispositivos, electro medicina, domótica, sistemas de seguridad y ahorro energético, sistemas electrónicos para vehículos, tecnologías electrónicas para defensa y seguridad, tecnologías electrónicas para preservación del medio ambiente y de recursos agroalimentarios, sistemas electrónicos para la producción y distribución de energía.

3. **Biotecnología.** Los desarrollos biotecnológicos tienen una clara incidencia en la calidad de vida. Las aplicaciones relacionadas con la salud son consideradas del máximo interés por la sociedad, pero otros aspectos como la seguridad alimentaria y la protección o recuperación del medio ambiente están adquiriendo mayor relevancia en la actualidad. Las áreas de oportunidad que plantea este sector son: biotecnología en el desarrollo microbiológico para producción y procesamiento de fármacos o alimentos, bioprocesos para el tratamiento de efluentes de la industria alimenticia y de bebidas (ejemplo: tequila, lácteos, cárnicos, entre otros), atención a medicina genómica y salud animal, aplicaciones biotecnológicas ambientales.
4. **Turismo.** En este sector estratégico son necesarios todos los proyectos y las iniciativas que contribuyan al desarrollo para posicionar la vocación turística del Estado de Jalisco. Este sector requiere de la gestión de la información relacionada a la actividad turística, además de ello las oportunidades en este sector están en: la incorporación de tecnologías de la información y comunicaciones, investigaciones sociológicas del mercado, comercialización, sistemas de auto guía turística, diseño y dispositivos de información, mecanización de la oferta de las PYMES turísticas en pequeños municipios, sistemas de información para la cooperación (compras).
5. **Automotriz / Autopartes.** El objetivo de esta prioridad temática es dar satisfacción a ciertos requerimientos que están incrementando de forma notable la complejidad tecnológica de los vehículos actuales y futuros, lo que impulsará la generación de nuevos conocimientos y su difusión y aplicación industrial. Esto conlleva oportunidades en las siguientes líneas de acción: investigación y desarrollo en confort ambiental, ergonomía, seguridad, en especial de los conductores de edad más avanzada; sistemas para vehículos de alto contenido electrónico, innovaciones específicas orientadas a la información a bordo en el automóvil, navegación, asistencia al conductor, vigilancia, registro de rutas e incidencias.
6. **Sectores asociados a la Moda.** El objetivo de esta línea estratégica es apoyar a las PYMES para el desarrollo de proyectos de diseño, de tendencias de moda y de aplicación y uso de materiales innovadores en nichos de alto valor agregado: calzado, vestido, joyería, muebles, textil, curtiduría y artesanías. Por lo anterior este sector está ampliamente relacionado al arte en todas sus dimensiones y expresiones. Al respecto se consideran las siguientes líneas de acción y oportunidad: Hardware y Software para control de procesos asociados a moda y arte, desarrollo de insumos y materiales, desarrollo de técnicas de diseño avanzado, promover innovación de materiales y diseños a la par de un intercambio comercial exterior.

Toda esta información es coherente con el estudio de Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo del Estado de Jalisco, desarrollado por el Grupo de Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, (ITESM) [4]. Este estudio refiere que, las principales tendencias que impactarán nuestro estilo de vida, y que representan en sí mismas una oportunidad para emprender. Antes de describirlas, es importante hacer énfasis, en que la principal diferencia entre una novedad (o moda) y una tendencia, es que, definitivamente ¡las tendencias llegan para quedarse! No son pasajeras e incidirán a pesar de que se desee lo contrario.

Mis Notas:

A continuación un resumen de las principales tendencias tecnológicas y sociales, que se manifiestan en este estudio[5].

**Sociales:**

1. Consumidor ecológico.
2. Educación personalizada, vitalicia y universal.
3. El mundo: un gran centro comercial.
4. Gestión de bienes y gobernanza global.
5. Mercadotecnia personalizada.
6. Nueva estructura demográfica y familiar.
7. Salud tecnológica.
8. Virtualidad cotidiana.

**Tecnológicas:**

1. Sistemas Ópticos.
2. Biotecnología agrícola.
3. Biotecnología médica.
4. Células, tejidos y órganos artificiales.
5. Computadoras de alto rendimiento.
6. Inteligencia artificial.
7. Materiales Inteligentes & Ingeniería de superficies.
8. MEMS (sistemas –micro-electro-mecánicos).
9. Micro y Nano Tecnología.
10. Nuevas Tecnologías Energéticas.
11. Realidad Mixta.
12. Tecnologías inalámbricas.

## Notas

**1** Cómo cambiar al mundo, Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas, David Bornstein, Ed. Debolsillo, Mex. 2007.
**2** Ernesto Piedras Feria,México tecnología y cultura para un desarrollo integral, tomado de información publicada por la UNESCO.
**3** Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2030, noviembre de 2007.
**4** Publicado en el 2010, para más información puedes consultar el sitio web: http://oet.itesm.mx.
5 Ibid.

# Capítulo 2

# Liderazgo y motivación

## Liderazgo y Motivación

Es común asociar la palabra "emprendedor", a imágenes que no coinciden con la realidad y por supuesto no ayudan a comprender el proceso por el que pasan. Equivocadamente se piensa que un estereotipo del emprendedor, es aquella persona proveniente de una familia con recursos económicos y que con la ayuda de un título universitario y un poco de suerte (contactos familiares), puede iniciarse en el mundo empresarial, esto no significa que de ninguna manera se puede dar este supuesto, ¡claro que se da! y algunos de ellos son realmente buenos como empresarios, pero no se puede considerar una regla. Por lo que surge el siguiente cuestionamiento ¿el emprendedor, nace o se hace?

Ciertamente existen personas que nacen con ciertas características por las que se les facilita el proceso de emprender en el caso de que se decida por esa opción, también se da la idea equivocada de que, para emprender se necesita ser joven, pero, una de las empresas que llegó ser ícono en la industria de los helados en nuestro país, Helados Bing ®[1], inició sus operaciones cuando el emprendedor, el Sr. Adolph B. Horn Jr., tenía 65 años de edad, y la dirigió exitosamente por más de 20 años, hasta que fue adquirida por una gran empresa fabricante de productos alimenticios.

¿Que será lo que motiva a un emprendedor a iniciarse en el mundo empresarial?, se han escrito múltiples artículos para periódicos y revistas e incluso libros, en donde se menciona que en buena medida, es por el deseo de ser independientes y hacer lo que les gusta y no dar cuentas a nadie, por sus actos, o bien por, echar a volar una idea propia, etc.

Según el Lic. Sergio Alejandro García de Alba Zepeda[2], Ex Secretario de Promoción Económica de Jalisco, Ex Secretario Economía Federal y empresario. Cree firmemente que el empresario no nace, sino que se hace, "…El empresario exitoso no tiene más del 10% de capacidad innata, básicamente quizás la tolerancia al estrés o al riesgo" lo demás se aprende, agrega una buena ayuda para lo anterior es que en las escuelas de educación básica y media superior, existan un buen número de maestros emprendedores…" ya que, a su juicio, se ha estado cometiendo un grave error en las instituciones educativas del nivel superior, en donde cada vez a menos maestros con experiencia profesional y en su mayoría son netamente académicos. Relata que en el año 2008, una visita que realizó al Babson College, en la ciudad de Boston Massachussets. USA. En ella se enteró que entre el 85 y 90% del los profesores son empresarios exitosos, y al realizar la pregunta acerca de que si era importante que los mismos ostentaran posgrados académicos, le contestaron que no[3].

Ahora bien, en el contexto de nuestra realidad, lo que recomienda para iniciarse en el mundo empresarial es, buscar e identificar los nichos de mercado, tratar de trabajar en equipo con socios, a diferencia de la creencia popular de que las *sociedades no son buenas,* por el contrario, el Lic. García de Alba, no recomienda ser un empresario individual, porque además los socios aportan ideas, capital y tecnología.

A continuación se presentan las "Claves del Éxito" según Sergio García de Alba.

- Querer ser libre, independiente,
- Trabajo en equipo, es fundamental para desarrollar productos y servicios más sofisticados, es recomendable que los socios tengan carreras y perfiles complementarios,
- Innovación, para crear empresas que puedan sobrevivir y crecer, deben ser aquellas que busquen valor agregado,
- Perseverancia, que no se rindan fácilmente,
- Enfoque global, desde su inicio, planificar el proyecto de negocio, no para el marcado local sino para el mundo, no importa

Mis Notas:

que sea una empresa pequeña, el comercio electrónico y las tecnologías de comunicación, le pueden permitir a cualquiera exponer su producto o servicio a nivel internacional.

- Tecnologías de la información, en la actualidad hay más competencia que antes, ya solo se compite con los productos locales, sino también con cualquiera del mismo tipo, debido a que los mercados están globalizados, pero también hay disponible mayor información que permite tomar mejores decisiones.
- Programas de emprendurismo, en un buen número de instituciones educativas, en la actualidad, cuentan con programas para el fomento de la cultura emprendedora, en la Secretaría de Educación Jalisco, han desarrollado el programa Jalisco Emprende, que contempla desde la formación del emprendedor hasta la incubación del proyecto,
- Facilidades para la adquisición de financiamiento, capacitación, asesoría y consultoría.
- Habilidades para negociar, Desarrollar las habilidades para negociar, ya que no son muy comunes en las instituciones educativas en nuestro país, a diferencias de otros países.

Por otro lado, según el Lic. García de Alba, también se deben evitar los "Pecados Capitales":

- Soberbia, es decir, no saber escuchar (consejos, críticas constructivas, comentarios, etc.)
- Pensar demasiado las decisiones "entre más análisis más parálisis"
- No saber trabajar en equipo,
- No invertir en lo necesario para la empresa, compras de artículos innecesarios,
- Tener la mira puesta solamente en el mercado local

Ahora bien, el emprendedor debe desarrollar ciertas habilidades para que su desempeño sea eficaz, como por ejemplo el liderazgo, pero…

## ¿Qué es un líder?

El líder[4] es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada, El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa.

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además el líder se caracteriza también por su visión de futuro. Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores. Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Consigue así, que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño. Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización, ésta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos. El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede. Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia, pero de igual manera tiene que desarrollarlas.

## Visión de futuro

En un mundo tan cambiante como el actual tan sólo sobreviven aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios con rapidez, el saber anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden y permite que la empresa gane posiciones.

El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos. Se caracteriza por esta capacidad de "ir por delante", de prever los movimientos del sector. Ello le permite ir tomando las medidas oportunas para que la empresa se encuentre siempre en primera línea.

Esta capacidad estratégica es captada por el grupo y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder, en la medida en que entiende que su futuro se encuentra en buenas manos.

Se preocupa del corto plazo de la empresa, pero también, y muy especialmente, del largo plazo. No es una persona que en un momento dado tiene una idea "mágica", sino que su manera habitual de funcionar es mirando siempre hacia delante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas. Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños: tiene una confianza ciega en llegar a lograr sus objetivos.

El líder es seguido por el equipo porque genera confianza; su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora, es decir, genera entusiasmo. El futuro que defiende conlleva objetivos difíciles pero alcanzables. Su visión de futuro genera un fuerte consenso dentro de la organización.

Debe ser un futuro que busque el bien de la empresa, pero también el de cada uno de sus empleados. Si no fuera así, difícilmente conseguiría el respaldo del grupo, y sin este respaldo difícilmente podría alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, si el gerente de una empresa busca maximizar el beneficio a base exclusivamente de recortes de gastos (incluyendo reducciones de plantilla) no es probable que genere excesivo entusiasmo entre los empleados (el interés de la empresa chocaría con el particular de cada persona). Si por el contrario, basara su estrategia en mejorar la calidad de los productos, buscando un crecimiento del beneficio empresarial del que se beneficiaran también los empleados, es muy probable que éstos pusieran todo su empeño en lograr este objetivo.

Aunque el líder es quien señala los objetivos a largo plazo, en su concreción debe buscar que participen activamente sus colaboradores con el objetivo de conseguir establecer unas metas que todo el mundo sienta como propias. La organización se siente especialmente motivada cuando lucha por unos objetivos con los que se identifica (y no vienen meramente impuestos).

En definitiva, esta visión de futuro es lo que distingue a un líder de un simple buen gestor.

Mis Notas:

El buen gestor es capaz de conseguir que los empleados trabajen eficientemente, que se encuentren motivados, que alcance los resultados propuestos, pero le falta esa visión estratégica que es básica para asegurar la supervivencia de la empresa.

## Liderazgo en cualquier puesto de trabajo

Hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico, la jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo.

Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes, El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien goza de autoridad moral sobre el resto del grupo. En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización.

Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe. La capacidad del líder de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, etc., se puede realizar en cada nivel de la organización. Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia.

## Características básicas del liderazgo empresarial

Muchas son las cualidades que definen al líder. En esta parte se señalan aquellas que se podrían considerar básicas (son necesarias para que exista un auténtico líder), mientras que en la siguiente parte se analizarán otras complementarias (contribuyen a realzar la figura del líder).

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

## Cualidades básicas

**Visionario:** se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

**Persona de acción:** no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha afanosamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia.

**Brillante:** sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos.

**Coraje:** no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta.

**Contagia entusiasmo:** consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.

**Gran comunicador:** otra cualidad que lo caracteriza, son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

**Convincente:** el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

**Gran negociador:** el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la

empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas.

**Capacidad de mando:** debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. Es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).

**Exigente:** con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

**Carismático:** el carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder.

**Honestidad:** unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple aspecto pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en el abandono.

**Responsable:** el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

**Coherente:** el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

## Características complementarias del líder

En esta parte se destacan aquellas otras características del líder, a su vez, importantes, que permiten fortalecer su papel.

**Trabajador:** debe mostrar una gran dedicación al trabajo, debe predicar con el ejemplo, trabajar duro, que el grupo vea que está volcado con la empresa. Uno no puede exigir a sus empleados mayor dedicación si no predica con el ejemplo.

**Entusiasta:** la energía, la ilusión que exige el liderazgo sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada. El líder es una persona que sabe disfrutar de los placeres de la vida.

**Perseverante:** las metas que fija son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr. Los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una auténtica obsesión por alcanzar los objetivos).

**Flexible:** las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder.

**Autodominio:** es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la organización se derrumba).

**Prudente:** aunque sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente. Es el último responsable de la empresa; el bienestar de muchas familias depende de él.

**Realista:** siempre con los pies en el suelo, sabe compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos.

**Justo:** debe ser (y parecer) una persona justa, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización así lo perciba.

**Humano:** esta cualidad es básica lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio. El ser una persona exigente y rigurosa, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, no tiene por qué estar reñido con mostrase de una manera sencilla y natural, preocupado por su gente.

**Accesible:** tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle. Si quieres que la organización esté contigo, te tienen que conocer, ver que eres uno más de ellos.

Mis Notas:

**Humilde:** saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de persona realista, con los pies en la tierra.

**Generoso:** la relación profesional no deja de ser una transacción en la que el trabajador aporta su trabajo a cambio de un salario, una carrera profesional, un aprendizaje, un reconocimiento, etc. Si el líder es exagerado en su nivel de exigencia, debe ser igualmente generoso en las retribuciones, reconocimientos y premios.

**Culto:** debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural. Tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura (es el representante de la empresa).

**Inquieto:** es una persona inconformista, que le gusta indagar, aprender de la gente. Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas alternativa, a ir por delante del resto.

**Con sentido del humor:** es fundamental en la vida, siendo especialmente útil en los momentos de dificultad. La gente se identifica con aquellas personas que saben ver el lado divertido de la vida. El líder que abusa de la seriedad y de los formalismos difícilmente consigue generar entusiasmo entre sus empleados.

**Optimista:** el optimista es una persona que no teme las dificultades, que ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía.

**En buena forma física:** tiene que cuidarse, llevar una vida sana, hacer deporte, cuidar su alimentación, descansar. Es la única forma de poder rendir al 100% en el trabajo.

Ahora bien, considerando que el iniciarse en el terreno empresarial representa para muchos una gran aventura desconocida y si bien para algunas actividades que lleva a cabo el ser humano no han tenido la oportunidad de aprender acerca de ella, debido, en gran medida a que no hay en dónde hacerlo. A continuación se presenta una serie de ejercicios que te permitirán identificar el perfil como emprendedor, te pedimos que los contestes, después de hacerlo, te puedes acercar con el facilitador del taller que estés cursando, o bien con el personal de la incubadora y pedirle que haga la interpretación de los resultados y los comente contigo.

## El Perfil del Emprendedor

En este manual, encontrarás información que podrá serte útil, dependiendo de tu perfil[5] como usuario, por ejemplo:

Si eres alumno de Educación Media Superior (bachillerato), te recomendamos poner especial énfasis en los capítulos de Tendencias para emprender, Liderazgo y Motivación y Creatividad e Innovación de este Manual, Por supuesto que los contenidos del manual completo están a tu disposición, se sugieren las anteriores recomendaciones, debido a que probablemente continuarás una carrera profesional o aprenderás algún oficio o especialidad que te permitirán en el futuro estar más preparado para desarrollar tu iniciativa (y entonces, proyectar operaciones, finanzas e inversiones de la oportunidad de negocio que aprendiste a detectar, al estudiar el mercado). ¡Tú decides!

Si eres alumno de Educación Superior, egresado o miembro de la sociedad civil, te invitamos a generar tu iniciativa para emprender, en estrecha relación con la carrera o especialidad que estés o hayas estudiado, si tienes esta duda, ¿cómo es que tu carrera te puede dar elementos para crear tu propia empresa? Para documentar adecuada y completamente una idea de negocio (recuerda que "las ideas como tales no se apoyan, los proyectos ¡sí!), desarrolla a fondo todos los temas (aplicables según el producto o servicio) y sugerencias de este manual.

Si utilizas este Manual y tienes en marcha un proyecto, te sugerimos revisar de forma completa el manual poniendo especial énfasis en el **Capítulo de Desarrollo del Proyecto del Emprendedor y Guía para el Desarrollo del Plan de Empresa del Emprendedor,** Con perspectiva amplia evalúa el desarrollo de tu actual proyecto y reflexiona ¿En qué aspectos o áreas pueden mejorar o ser más competitivas?

En cualquier caso, no olvides enviar tus preguntas, comentarios u observaciones a: **emprendurismo@jalisco.gob.mx**

Antes de continuar con el uso de este material, es necesario retomar una de las preguntas iniciales **¿seré yo, un emprendedor?** Diferentes autores cuestionan, ¿el emprendedor nace o se hace? Quienes colaboramos en este el proyecto "Jalisco Emprende" estamos convencidos de que el ser emprendedor está en el interior de cada uno de nosotros y son las circunstancias las que nos permiten desarrollar o no ese potencial, o bien, desarrollarlo de manera diferente:

- Se puede ser emprendedor generando un proyecto de empresa o negocio formal para sí mismo o en conjunto con otros, o bien…
- Ser emprendedor colaborando para otra organización o empresa, aprendiendo cosas nuevas, compartiéndolas con los demás y generando propuestas (proyectos) que beneficien productiva o competitivamente a la organización…
- Se puede ser emprendedor social, colaborando o desarrollando proyecto en beneficio de sectores vulnerables o de cierta característica especial…

En cualquiera de los anteriores casos, y otros más que se pudieran presentar, es fundamental saber documentar una idea de negocio y convertirla en un proyecto.

Para este fin, existe este Manual, que, no tiene la facultad de convertirte en emprendedor, simplemente puede guiarte en tu desarrollo como tal.

## ¿Seré yo, un emprendedor?

Según el diccionario, emprendedor es: **Aquel que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas**[6]. Esto significa que es aquella persona que, resuelta a realizar algo lo intenta hasta conseguirlo. Hay autores que definen al emprendedor como aquella persona que conjuga las tres "T´s": Técnica (saber, conocimiento), Tenacidad (manejo de las circunstancias) y Tolerancia (manejo de las actitudes).

Definir el perfil como emprendedor, te puede ayudar a reflexionar sobre la preparación que debes tener para iniciar y operar un proyecto exitoso, cualquiera que este sea. Dicho perfil no pretende anticipar el éxito, pero si puede contribuir a que consideres, las características que debe cumplir y si el dedicarse a la actividad empresarial te resulta atractivo.

A continuación se presentan una serie de encuestas que van orientadas a determinar su perfil cómo emprendedor. Se trata de un ejercicio de auto-evaluación[7] que puedes responder bajo los siguientes conceptos de referencia:

A. Experiencia
B. Personalidad
C. Adaptabilidad
D. Ciclo de vida
E. Rol (papel que juega)
F. Preparación

En cada una de las encuestas, podrás ver las instrucciones que corresponden para llenar cada recuadro y hacer la suma correspondiente. ¿Estás listo? ¡Manos a la obra! Debes contestar con honestidad.

**A. Experiencia.** Instrucciones: encierre en un círculo la alternativa que más se adapte a su forma de pensar. Considerando que el número 1 equivale a "Cierto" y el número 2 equivale a "Falso".

Mis Notas:

| | | Cierto | Falso |
|---|---|---|---|
| **1.** | Un miembro de mi familia es o ha sido propietario de una empresa. | 1 | 2 |
| **2.** | Tengo amigos que actualmente son dueños de una empresa. | 1 | 2 |
| **3.** | He trabajado en pequeñas empresas en contacto cercano con el dueño. | 1 | 2 |
| **4.** | He sido dueño o socio de una empresa y he arriesgado dinero. | 1 | 2 |
| **5.** | He trabajado en el departamento de una empresa grande en contacto con un jefe. | 1 | 2 |
| **6.** | Cuando era niño vendía productos, o periódicos, generando mis propios ingresos. | 1 | 2 |
| **7.** | He vivido en tres o más ciudades durante mi vida. | 1 | 2 |
| **8.** | He sido despedido de mi trabajo por desacuerdos con el jefe. | 1 | 2 |
| **9.** | He tenido jefes que han rechazado mis geniales ideas. | 1 | 2 |
| **10.** | Tengo experiencia en áreas funcionales de la empresa. | 1 | 2 |
| **11.** | Mi edad fluctúa entre los 18 a 40 años. | 1 | 2 |
| **12.** | Mi familia me apoya en mi trabajo. | 1 | 2 |
| **13.** | Mis subordinados o equipo de trabajo me respetan y trabajan duro conmigo. | 1 | 2 |
| **14.** | Me es fácil convivir satisfactoriamente con la gente. | 1 | 2 |
| **15.** | Cuando surge un problema tiendo a imaginarme la forma de resolverlo. | 1 | 2 |
| **16.** | Me gusta más hacer que planear. | 1 | 2 |
| **17.-** | Lo que sucede es el resultado de lo que hago o dejo de hacer, y no se puede atribuir a alguna otra causa fuera de mi control. | 1 | 2 |

Sume las respuestas afirmativas y ubique el número de puntos finales que le corresponden utilizando la siguiente tabla:

| | | |
|---|---|---|
| 13 a 17 puntos en respuestas afirmativas | Asigne a esta parte | 5 puntos |
| 10 a 12 puntos en respuestas afirmativas | Asigne a esta parte | 4 puntos |
| 7 a 9 puntos en respuestas afirmativas | Asigne a esta parte | 3 puntos |
| 4 a 6 puntos en respuestas afirmativas | Asigne a esta parte | 2 puntos |
| 1 a 3 puntos en respuestas afirmativas | Asigne a esta parte | 1 punto |

Valor total de esta parte: _____

B. Personalidad. Instrucciones: para contestar las siguientes preguntas, piensa comparativamente cómo eres con respecto a las demás personas que conoces y clasifica tus respuestas en una escala del 1 al 5, siendo 1 la clasificación dada para "más bajo"; 3 para "medio" y 5 "mayor". Las puntaciones de 2 y 4 son intermedias, puede interpretarlas como: 2 "regularmente bajo" y 4"regularmente mayor". Encierra en un círculo la respuesta que elijas.

| | | Bajo | | Medio | | Mayor |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | Tengo un alto nivel de energía y entusiasmo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2.** | Tengo confianza en mi mismo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3.** | Me comporto con calma en situaciones ambiguas o inciertas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4.** | Establezco objetivos a largo plazo y me sujeto a ellos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5.** | Establezco objetivos realizables, aunque crea que restringen mis habilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6.** | Me gusta establecer mis propios estándares. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **7.** | Me gusta obtener retroalimentación de mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **8.** | No creo en soluciones perfectas, creo en la mejor solución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9.** | Obtengo suficiente información antes de tomar una decisión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **10.** | Prefiero juegos en que utilice mis habilidades para ganar y no los de azar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **11.** | No me pongo nervioso por las consecuencias de mis decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **12.** | Veo el fracaso como una experiencia y no me desaliento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **13.** | Me gusta resolver problemas diferentes. Me aburre la rutina. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **14.** | Busco ayuda de los demás si la necesito para cumplir las metas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **15.** | Pienso que mis acciones –no el destino ni la suerte- deciden mi futuro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **16.** | Pienso que mi éxito o fracaso dependen de mí mismo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **17.** | Me coloco en situaciones donde tomo la iniciativa y me hago responsable del éxito o fracaso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **18.** | Confío en mi mismo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **19.** | Soy un verdadero emprendedor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **20.** | El dinero me es importante como medida de éxito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que hayas encerrado en el círculo y divídelos entre 20. Anota el total en el siguiente espacio:

Valor total de esta parte: _____

C. Adaptabilidad. Instrucciones: para contestar las siguientes preguntas, piensa comparativamente cómo eres con respecto a las demás personas que conoces y clasifica sus respuestas en una escala del 1 al 5, siendo 1 la clasificación dada para "más bajo"; 3 para "medio" y 5 "alto". Las puntaciones de 2 y 4 son intermedias, puede interpretarlas como: 2 "regularmente bajo" y 4"regularmente alto". Encierre en un círculo la respuesta que elija.

Mis Notas:

| | | Bajo | | Medio | | Alto |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | Estoy dispuesto a anteponer mi trabajo a la familia y los amigos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2.** | Estoy dispuesto a invertir, aun con riesgo de perder los ahorros de mi vida. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3.** | Estoy dispuesto a cambiar mi modo de vida, ajustándolo a las necesidades económicas de la nueva empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4.** | Veo, el iniciar una empresa, como una forma de vida que me absorberá completamente durante algunos años. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5.** | Me gusta imaginarme formas creativas de hacer las cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6.** | No me gusta hacer las tareas, sino pensar en innovar la forma de hacer las cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **7.** | Me gusta colaborar con personas como equipo y obtener utilidades de mi trabajo y el de mis empleados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **8.** | Tengo fuerte sentido de la ética empresarial. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9.** | Para mí, tiene más valor la negociación honesta y limpia que obtener dinero rápidamente a expensas de mis clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que haya encerrado en el círculo y divídelos entre 9. Anote el total en el siguiente espacio:

Valor de e total sta parte: _____

D. Ciclo de vida. Instrucciones: al contestar las siguientes preguntas, piensa cuidadosamente acerca de cuán listo estás para iniciar tu propia empresa o coordinar tu propio proyecto, de acuerdo con las interrogantes que se te presentan, encierra en un circulo el número en el que te considere más apto según la escala (1 es bajo, 5 es alto)

| | | Bajo | | | | Alto |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | Comenzar un nuevo negocio puede ocasionar tensión. Requiere de esfuerzo físico. ¿Cómo considera su salud de acuerdo a las demandas físicas de su empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2.** | Al iniciar una nueva empresa se requiere invertir mucho tiempo. ¿Se considera capaz para obtener el tiempo necesario? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3.** | ¿Qué tanto apoya su familia la idea de que inicie una nueva empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4.** | ¿Qué tan consciente está del impacto que la actividad de su nueva empresa tendrá sobre su familia y sus amigos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5.** | ¿Qué tan dispuesto está a sobrellevar ese impacto? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **6.** | ¿Qué tan dispuesto está a sacrificar su estilo de vida actual (vacaciones, tiempo libre, etc.), durante algunos años por motivos de su nueva empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **7.** | ¿Qué tan consciente está de las otras metas personales y deseos que tendrá que sacrificar al comenzar su nueva empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **8.** | ¿Qué tan dispuesto está a vivir la incertidumbre e inseguridad que trae consigo el tener una empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9.** | ¿Qué tan dispuesto está a arriesgar sus ahorros e inversiones en su nueva empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **10.** | ¿Qué resultados espera que su empresa le proporciones respecto a lo que espera de la vida? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **11.** | ¿Qué tanto cree que el poseer una empresa (aún cuando ésta no alcance expectativas de utilidades) le proporcionará lo que usted realmente espera de la vida? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **12.** | ¿Qué tan claro es el conocimiento de sus motivaciones personales para tener una empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que haya encerrado en el círculo y divídelos entre 12. Anote el total en el siguiente espacio:

Valor total de esta parte: _____

E. Rol. Instrucciones: Encierra en un círculo la alternativa que te adaptes, considerando que Sí equivale a 1 punto y No a 2 puntos.

| | | Si | No |
|---|---|---|---|
| **1.** | Es una persona emprendedora. | 1 | 2 |
| **2.** | Disfruta adquiriendo responsabilidades. | 1 | 2 |
| **3.** | Le gusta resolver problemas prácticos más que teóricos. | 1 | 2 |
| **4.** | Tiene un fuerte deseo de independencia y de que las cosas giren en torno suyo. | 1 | 2 |
| **5.** | Le gusta aceptar desafíos y tomar riesgos calculados. | 1 | 2 |
| **6.** | Le gusta más triunfar por sus propios méritos. | 1 | 2 |
| **7.** | Desea hacer de su empresa su mayor prioridad, anteponiéndola a la familia y los amigos. | 1 | 2 |
| **8.** | Le gusta tomar decisiones y ser el jefe. | 1 | 2 |
| **10.** | Puede trabajar muchas horas sin saber si le retribuirá monetariamente. | 1 | 2 |
| **11.** | Establece metas desafiantes que se ajusten a sus habilidades. | 1 | 2 |
| **12.** | Da un seguimiento a sus metas y vigila que se realicen las tareas. | 1 | 2 |
| **13.** | Es una persona con muchas ideas y a la cual le gusta encontrar nuevas y desafiantes maneras de hacer las cosas. | 1 | 2 |
| **14.** | Está dispuesto a dedicarle cierto tiempo a la planeación. | 1 | 2 |

Mis Notas:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **15.** | Es muy organizado. | 1 | 2 |
| **16.** | Administra correctamente su tiempo. | 1 | 2 |
| **17.** | Sus relaciones con los demás son buenas. | 1 | 2 |
| **18.** | Gusta de supervisar a otras personas siendo el líder y quién toma las decisiones. | 1 | 2 |

Sume las respuestas afirmativas y ubica el número de puntos finales que te corresponden utilizando la siguiente tabla:

| | | |
|---|---|---|
| Si son de 13 a 18 puntos por respuestas afirmativas | Asigne a esta parte | 5 puntos |
| Si son de 10 a 12 puntos por respuestas afirmativas | Asigne a esta parte | 4 puntos |
| Si son de 7 a 9 puntos por respuestas afirmativas | Asigne a esta parte | 3 puntos |
| Si son de 4 a 6 puntos por respuestas afirmativas | Asigne a esta parte | 2 puntos |
| Si son de 0 a 3 puntos por respuestas afirmativas | Asigne a esta parte | 1 puntos |

Valor total de esta parte: _____

F. Preparación. Instrucciones: esta parte ha sido diseñada para ayudarte a ver qué tan adecuadamente has conceptualizado la idea de tu empresa y hasta dónde has llegado en la investigación acerca de tus recursos personales, como preparación para iniciar tu negocio. La clasificación te dará una idea de cuánta preparación más necesitarás antes de iniciar operaciones. Clasifica tus respuestas en una escala del 1 al 5, siendo 1 la clasificación dada para "más bajo"; 3 para "medio" y 5 "alto". Las puntaciones de 2 y 4 son intermedias, puede interpretarlas como: 2 "regularmente bajo" y 4"regularmente alto". Encierra en un círculo la respuesta que elijas.

| | | Bajo | | Medio | | Alto |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | ¿Qué tan bien están los tiempos para iniciar una empresa? ¿Cómo calificaría el clima económico actual? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2.** | ¿Cuánto sabe acerca de las operaciones relacionadas con el negocio que está a punto de iniciar? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3.** | ¿Qué tanto conoce las metas de su empresa, con relación al tamaño y rentabilidad en el primero, segundo, tercero, cuarto y quinto año? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4.** | ¿Qué tan seguro está de que existe un mercado para sus productos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5.** | ¿Qué tanto ha pensado acerca de su posición competitiva y de por qué los clientes lo seleccionarán sobre sus competidores? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6.** | ¿Qué tan bien puede identificar a sus clientes potenciales, que serán su mayor mercado? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **7.** | ¿Qué tanto sabe acerca de los hábitos de compra de sus clientes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **8.** | ¿Qué también ha calculado el dinero que necesitará para iniciar y operar su empresa durante el primer años de vida? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9.** | ¿Qué tan bien ha calculado el dinero que necesitará tomar de la empresa para los gastos de usted y su familia? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **10.** | ¿Qué cantidad de dinero puede obtener de sus ahorros y otros activos financieros para comenzar su empresa, dadas las estimaciones de capital inicial? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **11.** | ¿Qué tan bien están hechas las estimaciones del dinero que necesitará para operar su nueva empresa durante el 2º y 3º. Año? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **12.** | ¿Qué tan seguro está de que su negocio le proporcionará un adecuado retorno sobre la inversión, por el tiempo y dinero que arriesgó? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **13.** | Si tuviera la alternativa de ganar el doble trabajando para alguien que estableciendo su empresa ¿Qué tan seguro está de que elegirá iniciar su propia empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **14.** | ¿Cómo evaluaría su crédito y reputación en la comunidad? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que haya encerrado en el círculo y divídelos entre 14. Anote el total en el siguiente espacio:

Valor total de esta parte: _____

¡Has terminado una parte de la encuesta! La pregunta que se impone en este momento es:

¿Crear una empresa es una opción adecuada para mí?, es una pregunta que comúnmente se van a hacer los interesados en participar en el programa Jalisco Emprende. Para conocer los resultados de su perfil como emprendedor, elabore la siguiente:

Tabla de resultados. Elije el cuadro que contenga el valor que obtuvo en cada sección y rellénalo a lápiz en la tabla que se presenta a continuación, cuando haya considerado los seis rubros obtendrá su perfil como emprendedor (podrá ver en qué rubro tiene mayor oportunidad o desarrollo, conforme lo muestre el dibujo).

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Experiencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Personalidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Adaptabilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ciclo de vida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rol | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Preparación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

El perfil emprendedor está basado en la teoría de que existen tres ingredientes esenciales para iniciar una nueva empresa:

1. La persona correcta.
2. El momento correcto.
3. La idea correcta.

Las secciones A, B y C están diseñadas para ayudarle a pensar acerca del primer ingrediente, mientras que las secciones D y E le ayudan a evaluar el momento correcto. El tercer ingrediente se trata en la sección F.

Mis Notas:

A continuación se proporciona una interpretación de lo que indican las preguntas acerca de emprendedores potenciales.

## Índice de experiencias

Las preguntas 1 y 2 indican la experiencia directa que han tenido con la opción de una carrera empresarial. La gente que ha visto a otros iniciar y operar su propia empresa y conocen estos requerimientos, serán capaces de iniciar su empresa "con los ojos abiertos".

Las preguntas 3, 4, 5 y 9 indican la variedad de experiencias de trabajo y conocimientos de operación de una empresa que una persona tiene desde un punto de vista general. Las experiencias de trabajo con un propietario de pequeña empresa o con el administrador de una división de una empresa, incrementan el conocimiento de los problemas opcionales de una empresa y familiaridad con la realidad operativa de la misma. Dado que las personas frecuentemente trabajan en contacto estrecho con los propietarios, por lo general tienden a pensar: "si él o ella pueden hacerlo, también puedo hacerlo yo".

La pregunta 6 indica la experiencia para ganar dinero por sus propios medios. Mientras que no todos los empresarios han vendido limonada, han tenido una ruta de entrega de periódico, han sido líderes de un conjunto musical u operado otras empresas desde su infancia. Saber que usted puede hacer dinero con base en sus esfuerzos parece ser un factor importante en la decisión de iniciar una empresa.

Las preguntas 7, 8 y 10 indican experiencias en cambios de casa, ciudad, trabajo y otros movimientos. Los emprendedores han sido definidos como personas independientes que consideran difícil operar en estructuras organizacionales tradicionales y que están pensando constantemente en formas nuevas y diferentes de hacer las cosas, siendo, además, personas que gustan de movilidad, flexibilidad y variedad. Aún cuando hay empresarios que no pudieran contestar a todas estas preguntas, se ha demostrado que éstas tienden a ser catalizadoras para la creación de una nueva empresa.

La pregunta 11 indica el ciclo de edad empresarial más importante. La mayoría de la gente piensa en iniciar una empresa cuando está entre los 25 y 40 años. En este período dichas personas ya han trabajado y tenido experiencias que pueden ayudarles a decidir, que trabajar para una corporación, no es ya una opción para ellos. Además, su nivel de energía es alto y el riesgo de iniciar una nueva empresa no parece tener un gran impacto en reiniciar un empleo, ya que las decisiones sobre pensiones, pago de colegiatura para los hijos y otros factores que preocupen a las personas mayores de 40 años no tienen ya tanto impacto, aún y cuando el asunto de la edad no es limitativo, pudiendo iniciar una empresa en cualquier momento de vida, aunque si es recomendable que haya adquirido alguna experiencia, por limitada que parezca.

La pregunta 12 refleja la situación familiar. La mayoría de los empresarios exitosos indicarán que el apoyo familiar fue una variable crítica para su éxito. La razón se fundamenta en el hecho de que operar una empresa propia consume mucho tiempo. Las relaciones familiares y personales pueden sufrir deterioro en los próximos años y aun más adelante, a menos que los miembros de la familia comprendan las restricciones de tiempo y de carácter financiero que implica la creación y operación de una empresa. Antes de que alguien inicie una empresa debe comentarlo seriamente con sus seres queridos.

Las preguntas 13 y 14 indican experiencias interpersonales y de construcción de grupos. Muchas personas consideran al empresario como una persona excéntrica. Sin embargo, son el liderazgo y la habilidad de formar un nuevo grupo de trabajo lo que distingue a los empresarios exitosos de aquellos que no lo son.

Los empresarios exitosos están conscientes de que sus empleados son un activo para el crecimiento de su empresa y de

que su éxito se logrará a través de la coordinación del trabajo de los demás. Las habilidades interpersonales son importantes para un empresario en sus contactos externos (proveedores, clientes, acreedores), e internos (empleados).

Las preguntas 16 y 17 indican orientación a la acción, autoconfianza y experiencia en la solución de problemas. Los emprendedores son "hacedores", gustan de la acción, no de la teoría, y tienden a ser exitosos ante retos y problemas. Además, saben que tienen control sobre su vida y que ésta no depende de fuerzas externas. Los empresarios sienten que sus acciones influyen en lo que les sucede a ellos y a sus empresas; ellos no culpan a la suerte o a las acciones de otras personas de su éxito o fracaso.

## Índice de personalidad

Las preguntas 1, 2 y 3 se relacionan con empuje, autoconfianza y tolerancia a la ambigüedad. Los empresarios poseen un alto nivel de confianza en sí mismos y un alto nivel de energía personal. Ellos parecen tener la habilidad de trabajar continuamente por largos períodos y la de tolerar y vivir con niveles moderados, y aún altos, de ambigüedad en lo que respecta a seguridad en el trabajo y en su carrera.

Las preguntas 4, 5, 6 y 7 se relacionan con la habilidad para fijar metas, responsabilidades a largo plazo, competir contra estándares previamente fijados y usar retroalimentación de la ejecución. Todas estas son características encontradas en empresarios.

Las preguntas 8, 9, 10, 11 y 12 se relacionan con la adquisición de riesgos y el enfrentamiento a fracasos. Los empresarios son tomadores de riesgo moderado o balanceado. No son ansiosos, tomadores de riesgos descuidados, ni jugadores. Ellos tienden a investigar los problemas antes de tomar decisiones considerando varias soluciones alternativas. Sin embargo, una vez que una decisión ha sido tomada, se apegan a la misma si estar exageradamente ansiosos por conocer el resultado. Los hombres de empresa apuestan en función de sus habilidades, no en función de la "diosa fortuna". Los empresarios consideran el fracaso como una experiencia de aprendizaje; pueden sentirse disgustados, pero no vencidos.

Las preguntas 13 y 14 se relacionan con la persistencia a resolver problemas y el uso de recursos. Quizá, más que otra, los empresarios son personas que resuelven problemas persistentemente. Ellos buscan el éxito en los retos y tienen un vigor extenso y determinado para completar tareas. Su fuerte determinación para terminar un trabajo es la causa de que utilicen cualquier recurso disponible para resolver el problema o concluir una tarea. A los emprendedores les gusta identificar y obtener la experiencia necesaria para cumplir con sus metas.

Las preguntas 15, 16, 17, 18 y 19 se relacionan con iniciativa, búsqueda de responsabilidad personal y búsqueda de control interno; los empresarios tienden a creer que tanto sus logros como sus fracasos descansan en su control e influencia. Ellos no creen que el éxito o el fracaso estén determinados por la suerte o por otra circunstancia incontrolable o evento externo.

Los emprendedores buscan y toman la iniciativa poniéndose así mismos en situaciones en las que son personalmente responsables del éxito o fracaso de los resultados. Ellos son "hacedores" que llenan vacíos existentes de liderazgo y que gustan de situaciones donde su impacto puede ser medido.

La pregunta 20 se refiere al dinero como medida. Una característica del emprendedor es que ve al dinero (ya sea el salario, utilidad o ganancia del capital), como una medida de lo que se ha logrado y una manera de llevar una evaluación de su ejecución más que una forma de adquirir lujo o poder.

Mis Notas:

## Índice de adaptabilidad.

Las preguntas 1, 2, 3 y 4 se relacionan con la adaptación a la empresa y a la inversión total. Dos requerimientos primarios para un emprendedor. Los empresarios exitosos dan a sus empresas un sitio prioritario. Ellos tienen la habilidad de estar totalmente inmersos y responsabilizados de sus empresas.

Las preguntas 5 y 6 se relacionan con la creatividad y la innovación, dos papeles adicionales requeridos en la creación y operación de una empresa. Los empresarios tienden a evaluar la creatividad y la satisfacción que se deriva de la innovación en el trabajo de una manera más alta que las tareas rutinarias.

La pregunta 7 se refiere a la gente, el papel de construcción de equipos de trabajo y sus valores económicos. El empresario exitoso tiene la habilidad de atraer, motivar y formar un equipo cuyas habilidades y conocimientos administrativos sean necesarios para la empresa. Ellos, además, creen en los valores del sistema de libre empresa (utilidades, ganancias de capital, propiedad privada, etc.).

Las preguntas 8 y 9 atienden a la ética empresarial. Los propietarios de empresas pequeñas de nueva creación, rara vez son capaces de construir una si la base de la misma es falsa, la mayoría de los microempresarios están grandemente orientados hacia sus clientes y están convencidos de que su reputación en la comunidad es uno de los mayores activos de su compañía.

Índice del ciclo de vida, rol emprendedor y preparación para iniciar una empresa.

Las secciones 4, 5 y 6 del perfil emprendedor están diseñadas para ayudarte a comprender los requerimientos personales de una carrera empresarial y para que pueda visualizar qué tan bien pensada está la idea de tu empresa. La evaluación en estos tres últimos índices está preparada para auxiliarte cuando vayas a decidir si éste, es el momento propicio en tu vida para iniciar una nueva empresa.

Aun cuando esta prueba te haya dejado más claro lo que hace un emprendedor, una forma sencilla de definirlo es diciendo que el emprendedor es una persona que sobresale entre los demás por tener una decisiva actitud de pasión.

## Notas

**1** Es una marca registrada por la empresa Unilever de México Helados Bing S. de R.L. de C.V.
**2** Reportaje acerca de su trayectoria publicada en la revista STRATEGOS, Núm. 9 Abril-Junio 2010.
**3** Nicho de mercado
**4** MUKUL Pandya y ROBBIE Shell, Liderazgo Permanente, Edit. PEARSON Prentice Hall, Mex. 2007.
**5** El perfil del emprendedor se basa en investigaciones sobre este tópico hechas por David McClelland, Albert S.; Jeffry Timmons; Leonard Smoller y Alexander Dingee, en su libro New Venture Creation: A Guide to Small Business Development (Richard D. Irwin, 1977).
**6** Que tiene en sí azar o desgracia, fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua, www.rae.com.es.
**7** Al final de éste ejercicio encontrarás la interpretación de los resultados que hayas obtenido.

# Capítulo 3

## Creatividad e Innovación

## Desarrollo Creativo

Se te ha ocurrido una idea para un negocio, de un producto o servicio que resulta necesario para el público, y que puedes mejorar, simplificar o vender a un precio más bajo, o tal vez consideres que hay espacio en su comunidad para un nuevo local comercial para la venta de artículos domésticos, una papelería o un servicio de reparaciones domésticas.

Tal vez sientes que podrías tener una empresa propia, pero no estás seguro de qué giro te podría interesar. ***Eso está bien.*** Cualquiera que sea la empresa que pretendas iniciar, querrás tener la seguridad de que tendrá éxito.

Preguntas tales como, ¿Cómo comprobar la viabilidad de la idea? ¿Cómo distinguir una auténtica oportunidad de negocio, de una que no resultará? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Eres la persona adecuada para ese negocio? ¿Tendrás clientes? ¿Cómo podrás financiarlo?, entre otras más.

A diferencia de lo que se pudiera pensar, preguntas como las anteriores, no sólo son normales sino también son señales de que anda por el camino correcto, si no tiene ***escrúpulos en absoluto,*** sin aceptar los riesgos y responsabilidades que representa la organización y operación de un negocio, entonces si anda algo mal. Cualquier empresa que exija un compromiso y un esfuerzo de largo plazo merece que le dedique toda su atención.

Tu idea para un negocio puede ser fantástica y vencer todos los obstáculos al primer intento. Eso es muy bueno, y podrás seguir adelante con confianza. Por otro lado, quizá le encuentres fallas, en cuyo caso dispone de varias opciones:

- Puedes reconsiderar la idea y encontrar maneras de fortalecerla.
- Puedes decidir posponer su instalación…quizá funcione el próximo año, no precisamente ahora.
- Puedes decidir que ser el propietario de un pequeño negocio no es lo que deseas, a final de cuentas. ***Esto también es correcto.***

Lo importante es que éstas serán tus decisiones, con base en un examen cuidadoso de tu idea de negocio y de qué resultados tendrás en la práctica. Aportas experiencia y habilidades a este proceso, probablemente en mayor medida de lo que cree. La condición primordial es que uses tu ***sentido común*** y no te engañes a tí mismo. En este capítulo se incluyen algunas prácticas que tienen por objeto, ayudarlo a poner ***tu*** experiencia y conocimientos a trabajar para que tomes las decisiones de negocios que son correctas para ti, te proporcionan un bosquejo y algunas sugerencias de cómo proceder, pero tú eres quien hará que las cosas funcionen.

Este documento ha sido proyectado para ayudarte a responder a algunas preguntas que seguramente se harán durante el desarrollo de su idea de negocio, use la siguiente práctica como ayuda para identificar aquellas que son pertinentes para ti, márcalas y verifica que han sido contestadas[1] al completar su Plan de Empresa.

Las respuestas se espera que vayan surgiendo conforme avanza el desarrollo del Plan de Empresa.

En todos los casos de que se tenga conocimiento, los negocios que impliquen ideas novedosas (no se refiere a "inventos") requieren que se les aplique una dosis de sentido común, para poder ajustar la oportunidad de negocios a las necesidades del mercado, además de contar o poder obtener los recursos financieros (dinero), mínimos necesarios para lograr una arranque bien planeado.

Al seguir los pasos sugeridos en este documento para la elaboración del ***Plan de Empresa,*** le permitirá a usted afinar su idea de negocio y de esta manera minimizar el riesgo al fracaso.

Mis Notas:

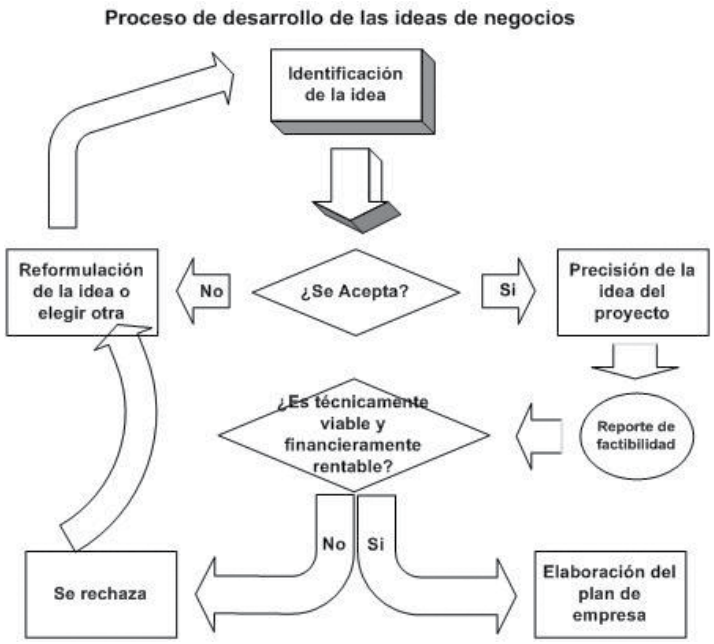
| **¿Por qué se debe llevar a cabo el Plan de Empresa?[2]** |
|---|
| • ¿Cómo puedo estar seguro de que la decisión de poner un negocio es razonable para mí? |
| • ¿Cómo puedo encontrar el negocio apropiado para mí? (qué me gusta hacer) |
| • ¿Cómo afectará a mi familia la operación de mi negocio? |
| • ¿Qué clase de personas tienen éxito como dueños de un pequeño negocio? ¿Soy una de ellas? |
| • ¿Tengo autodisciplina y persistencia suficientes para triunfar? |
| • ¿Debo pensar en un negocio casero? |
| • ¿Debo evaluar la posibilidad de adquirir un negocio ya existente? |
| • ¿Cuándo debo iniciar un negocio? |
| • ¿Qué se necesita para que mi negocio tenga éxito? |
| • ¿Debo tener empleados, socios o trabajar solo? |
| • ¿Quiénes serán mis clientes? ¿Tendré suficientes? |
| • ¿Existen riesgos especiales en un pequeño negocio? |
| • ¿Puedo convertir mi afición en negocio? |
| • Si estoy trabajando actualmente, ¿Puedo darme el lujo de dedicar tiempo a iniciar el negocio? |
| • ¿Cuánto efectivo necesitaré para iniciar mi negocio? |
| • ¿Cómo y dónde puedo obtener financiamiento? |
| • ¿Necesito mucha información financiera para tener éxito? |
| • ¿Qué ocurriría si fracaso? |

Al término del presente documento usted estará capacitado para dar respuesta a éstas preguntas y a algunas otras que seguramente surgirán en el transcurso del desarrollo.

La lista de razones para considerar la posibilidad de tener un pequeño negocio es interminable. Sus propósitos pueden ser, ayudar a otros o probar que puede hacer algo mejor que como se está haciendo ahora, o una mezcla de ambos. De hecho, es preferible que se trate de una combinación, porque si no tiene utilidades no durará mucho tiempo en esa actividad, y si su único *"motivo"* es ganar dinero sus probabilidades de éxito se reducen considerablemente.

¿Qué clase de personas triunfan en un negocio propio? Si lo que busca es un examen o cuestionario que le indique definitivamente si está o no a la altura de de las exigencias que entraña la propiedad de una empresa, ni se moleste, ***No existe un examen así,*** sin embargo, hay ciertas características, entre otras, que los dueños o propietarios de pequeños negocios de éxito tienden a compartir; entre ellas se encuentran la autodisciplina, la energía, la persistencia, y la disposición de adaptación a las demandas del mercado.[3]

Dedique un momento a pensar acerca de lo que ***éxito*** significa para usted, no todas la personas piensan que ganar ***mucho dinero*** equivale a triunfar, algunas personas sienten que tener éxito es conservar la independencia o mantener un interés vital, sin dejar de satisfacer las necesidades económicas. Probar que es capaz de algo puede ser suficiente para algunos, lo que importa es sentir que se ha logrado el éxito. Aunque dirigir un negocio que va camino al fracaso no le hará sentirse triunfador (más bien al contrario), el hecho de estar atado a un negocio que no le gusta e incluso aborrece tampoco lo hará. Lo viable es que su meta sea la de dirigir de manera rentable la clase de negocio que sea acorde con sus valores e intereses.




## Creatividad y Valor Agregado: Los Elementos de la Innovación

Todo ser humano tiene la capacidad de ser creativo e innovador. Estas capacidades, de la misma manera que otras capacidades humanas, pueden ser desarrolladas y dirigidas estratégicamente hacia objetivos de beneficio personal, organizacional y social. La vida nos presta en todo momento oportunidades para aprovecharlas.

## ¿Cuál es la relación entre la creatividad y la innovación?

La creatividad es una capacidad mental humana de generar nuevas ideas. Neurobiológicamente hablando, la creatividad es la capacidad de desarrollar nuevas conexiones neuronales en nuestro cerebro a través del aprovechamiento de las ya existentes. Toda la información (conocimiento) que tenemos es almacenada en una red inmersa de conexiones entre nuestras neuronas. Generar nuevas ideas o nueva información.

Por lo tanto, la creatividad está fuertemente vinculada con la innovación. Ya que esta última se vale de la primera para generar ideas nuevas que puedan transformar elementos de la realidad con el objetivo de agregar valor. Revisemos ahora ambos conceptos:

**Creatividad:** Capacidad mental para generar ideas nuevas a partir de la combinación de los elementos de la realidad.

**Innovación:** Resultado de la aplicación de la creatividad en la transformación de un elemento de la realidad para la generación de valor agregado.

**Creatividad e innovación:**
**¡La combinación perfecta!**

Desarrollando nuestra creatividad podremos innovar con los elementos de nuestra realidad para agregar mayor valor a la sociedad.

***Quien desarrolla su creatividad, desarrolla su potencial innovador.***

Es importante hacer notar algunos elementos que están escritos en las definiciones anteriores:

- **La realidad:** Aún cuando exista una única realidad, cada ser humano es diferente y sus percepciones nunca son idénticas; por lo tanto cada quien tiene su propio esquema de realidades. Los elementos de la realidad que se combinan en la creatividad, y que se transforman en la innovación, son los elementos que cada uno reconoce. Cabe destacar que entre más objetivos (o realistas) seamos en nuestras percepciones, mejores innovaciones podremos crear, y que verdaderamente satisfagan las necesidades o deseos de un mayor número de personas.

Mis Notas:

- **Agregar valor:** Esta famosa frase puede tener muchos significados, dependiendo de cómo se entienda el concepto de valor, pero para efectos prácticos la definiremos así: agregar valor significa ahorrar tiempo y esfuerzo.

**Definición de valor agregado**

**En un producto o servicio:**
Todo aquello que ofrece al consumidor un ahorro de tiempo y esfuerzo, en comparación con un producto similar, mientras le satisface una necesidad o cumple un deseo satisfactoriamente.

**En una actividad dentro de una organización:**
Todo aquello que le ahorra tiempo u esfuerzo a nuestros colaboradores.

***Entre más innovador sea alguien, mayor valor agregado podrá aportar.***

¿Qué es lo más básico que tiene el ser humano y que puede intercambiar libremente?, y ¿Cuáles son los únicos recursos esencialmente humanos con que cuentas son tremendamente limitados? La respuesta es: tiempo y esfuerzo.

Podrías haber contestado: dinero. Sin embargo, eso es el resultado de aplicar su tiempo y esfuerzo en un trabajo. Podría haber pensado en sentimientos, emociones o conocimientos, pero todos implican un esfuerzo de su parte.

Dar amor también implica tiempo y esfuerzo. Transmitir sus conocimientos, tener paciencia, dar atención, dar comprensión, etcétera, todo ello implica tiempo y esfuerzo.

Es por eso que valoraremos tanto nuestro tiempo y esfuerzo, porque es lo más básico que tenemos, que podemos intercambiar libremente y al mismo tiempo que es extremadamente limitado.

En este sentido, ¿Qué productos o servicios va a comprar?

¡Aquellos que lo ahorren el mayor tiempo y esfuerzo posible!

Pregúntate: ¿Por qué elijo comprar el producto que, cubriendo las necesidades y deseos, sea el más barato? La respuesta es: porque está intercambiando el menor tiempo y esfuerzo posible.

Si eres alguien a quien le gusta comprar los electrónicos más caros, la ropa más costosa o los autos de mayor lujo, entonces: ¿Por qué compro el producto más caro? La respuesta seria la misma desde el punto de vista de un distribuidor distinto: porque consideras que le va a dar el mejor servicio, el mejor look, la mayor comodidad, la mayor tranquilidad, una seguridad superior. ¡Claro, porque consideras que son los productos que te van a ahorrar, en el futuro el mayor tiempo y esfuerzo!

Por otra parte, agregar valor en la organización se refiere a ahorrar tiempo y esfuerzo a nuestros colaboradores y jefes a través de las actividades que desarrollamos. La responsabilidad de cada uno de nosotros es apoyar a los demás en disminuir sus tiempos y esfuerzos invertidos, eso es agregar valor al interior de tu organización.

**"La innovación es un tema central en la prosperidad económica".**
Michael Porter, Profesor de la Universidad de Harvard en Estados Unidos.

## Creatividad e Innovación en acción.

Comencemos por decir que todos los seres humanos tenemos una gran capacidad creativa. Todos en algún momento hemos escrito una poesía, creando una canción, inventando una receta de cocina, pintado algo, etcétera.

Los niños definitivamente son los más curiosos ya que generan una gran cantidad de ideas nuevas muy superior a las que generarían los adultos, ¡y eso que los niños poseen menos información del mundo que un adulto!

Sin embargo, conforme avanza la vida de un niño, comienzan a aparecer frases como: no veas, no toques, no pruebes porque

sabe feo, no corras que te caes, no escuches, eso no es para ti y no vas a entender. O bien, "ese muñeco es para que lo pongas a jugar con aquel otro, no para que lo avientes ni para que lo golpees con las canicas"; "ese cepillo no es un juguete"; "el control de la televisión no es carrito de carreras" en fin, muchas de esas frases dichas con el afán de cuidar a un niño. Sin embargo con este tipo de enunciados se limita la capacidad creativa, son frases "terroristas de la creatividad".

La creatividad existe en todos, pero nos la van restringiendo. Otras frases destructoras de la creatividad, comunes entre los adultos pueden ser: "No seas tan curioso, hijo"; "la curiosidad mató al gato"; "ya deja de curiosear, niño"; "es de mala educación ver lo que los demás están haciendo".

**Si quiere ser más creativo, permanezca en parte niño; deje salir la creatividad y capacidad de invención que caracteriza a los niños antes de ser deformados por la sociedad adulta.**

*Jean Piaget*

Lo que sucede con todas estas limitaciones o frases destructoras es que se insertan en nuestro cerebro como impedimentos y distractores para combinar información y generar nuevas conexiones neuronales, por lo que nuestra creatividad se vuelve una esclava de nuestros para paradigmas, reglas y miedos.

Dentro de cada uno de nosotros hay una gran capacidad creativa pero hay que estar consientes de ella para ponerla a trabajar.

La creatividad la podemos utilizar para generar nuevas ideas en la producción de un bien o en la prestación de un servicio. También podemos aprovechar la creatividad para desarrollar nuevas formas de utilizar nuestras herramientas, para generar ideas de cómo solucionar problemas, como ayudar a los demás o cuando ayudarnos a nosotros mismos.

La creatividad es una capacidad humana que en muy pocas ocasiones utilizamos conscientemente pero que es muy poderosa para transformar nuestro entorno.

Personas innovadoras han podido aprovecharse de su creatividad para generar múltiples ideas, de las cuales han obtenido algunas innovadoras es decir, que generan un valor agregado para sí mismos o para los demás.

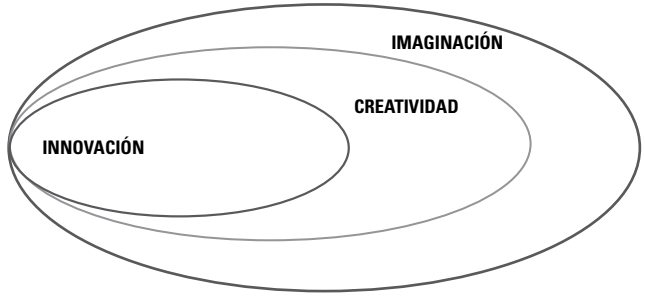
Tenemos que estar consientes que la creatividad (generación de ideas nuevas) no distingue entre negativas o positivas, o entre aquellas que agregan valor y las que destruyen valor.

El proceso de innovación es el que selecciona las que mayor valor puedan generar una vez transformándolas en elementos aprovechables.

Tanto Hitler como Gandhi; tanto Genghis Khan como la Madre Teresa de Calcuta, generaron múltiples ideas nuevas, solo que Hitler y Genghis Khan les dieron un contexto negativo mientras que Gandhi y la Madre Teresa de Calcula les dieron un contexto positivo.

Grandes novelistas, escritores, pintores, arquitectos, coreógrafos, poetas, académicos y políticos, han hecho uso al máximo de su creatividad para destacar en sus áreas.

No solo hay que aprovechar nuestra capacidad de imaginación, sino nuestra capacidad creativa. Y no es suficiente nuestra capacidad creativa, sino ir más allá y explotar nuestro potencial innovador.




Mis Notas:

La imaginación es muy fácil de utilizar, basta con imaginar una casa cuadrada. La creatividad va un poco más allá, es crear una nueva forma de casa, tal vez una casa bajo en agua, una casa al revés o una casa circular. Pero aun por novedosa que sea la idea no implica que sea más funcional, más cómoda, más duradera o más económica. Es aquí donde percibimos la importancia de nuestro potencial innovador, seleccionado las ideas creativas que mas ahorren tiempo y esfuerzo a las personas y que nos propongamos lograr que…

*"Lo que imaginemos, sea creativo y lo que resulte creativo, sea innovador"*

## ¿Qué habilidades de negocios hacen falta para tener éxito?

Los propietarios de pequeños negocios, por su naturaleza, tienen que jugar varios papeles o funciones dentro de la misma, deberá ser el gerente general, y necesitará habilidades de planeación, pero también requerirá saber establecer controles y además administrar el desarrollo de productos y las actividades de mercadotecnia, las del área de personal y las finanzas:

1. **Desarrollo de productos y servicios.** Identificar o desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los mercados elegidos.
2. **Mercadotecnia.** Determinar quiénes van a ser sus clientes y cuál es la mejor forma de llegar a ellos.
3. **Ventas.** Hacer que la gente adquiera su producto o servicio.
4. **Operaciones.** Proyectar el trabajo cotidiano, ya sea que produzca un bien o preste un servicio.
5. **Personal.** Contratar, capacitar y dirigir personas, incluyéndose a sí mismo, en lo diferentes papeles que juega dentro de la empresa.
6. **Finanzas.** Asegurar que haya dinero disponible para pagar las cuentas y financiar la operación del negocio.
7. **Gerencia general.** Planear lo que el negocio va a ser, organizarlo, dirigirlo (una vez en funcionamiento) fijando metas y tiempo, controlarlo, vigilando su rendimiento en función de metas y objetivos.

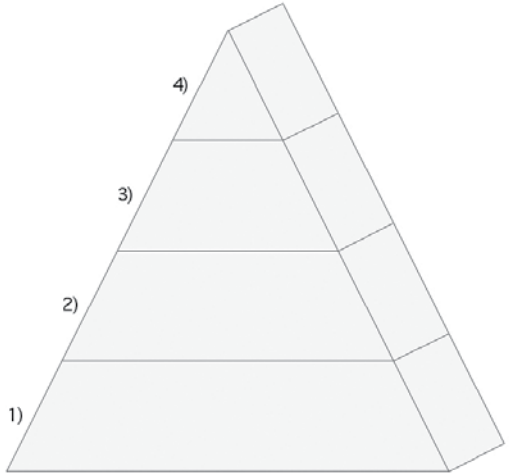
La siguiente figura le auxiliará para determinar cuáles son esas habilidades con las que ya cuenta y cuáles debería desarrollar, ya sea por medio de capacitación o por algún otro medio. Clasifíquelas de acuerdo al listado anterior, en donde coloque en la parte baja de la pirámide (de la siguiente página) las áreas de mayor fortaleza y las más débiles en la parte alta.

Siguiendo el análisis, ¿Con cuánto riesgo se siente usted cómodo?

La operación de una empresa propia conlleva riesgos de diferentes tipos, pudiendo ser entre otros: Profesionales, Familiares, Psicológicos, Financieros y/o Legales.

- **Profesionales.** El tiempo que toma echar a andar una empresa se podría emplear para progresar en una carrera profesional más tradicional.
- **Familiares.** Una familia constructiva es de gran ayuda, pero una familia que está enfadada y descontenta por falta de atención respecto de la empresa dificulta mucho más el éxito de la misma.
- **Psicológicos.** El nivel de compromiso con su negocio tendrá un efecto muy trascendente en su éxito, esto significa que la empresa deberá tener preferencia con relación a otros intereses personales y es un factor que debe considerar.
- **Financieros.** El nivel de ingresos podrá no ser el requerido durante el tiempo de estabilización de la empresa.
- **Legales.** En caso de actuar de una manera indebida, puede provocar la pérdida de la libertad.

**Clasificación de Habilidades**




## Riesgos y recompensas

Los riesgos y recompensas más obvios vienen por parejas, es decir, el riesgo de quebrar se compensa con la posibilidad de ganar dinero, ser su propio jefe tiene como contraparte el hecho de que el negocio y los mercados gobiernan su vida, la emoción de poner a prueba sus ideas se contrapone a la posibilidad muy real de que las mismas no pasen la prueba del mercado, etc. Considere los riesgos que tendrá que enfrentar si inicia su propia empresa, haga una lista de los mismos, analícela y determine si puede eliminar o reducir alguno mediante la capacitación o el desarrollo de una habilidad. Pondere también las recompensas que espera recibir de su negocio y enumérelas ¿Pesan más las recompensas que los riesgos?

| Ejercicio | Riesgos | Recompensas |
|---|---|---|
| Profesionales | | |
| Familiares | | |
| Psicológicos | | |
| Financieros | | |
| Otros | | |
| Es conveniente hacer una copia de este ejercicio y pedir que alguien cercano a ti la complete, y después, compara sus conclusiones y comparte los resultados. | | |

Mis Notas:

El desarrollo de estos ejercicios le permitirá a usted, ir desarrollando de una manera más clara lo que pretendería al formular su Plan de Empresa.

Tener una empresa propia, puede llegar a ser una actividad profesional, remunerativa, interesante e incluso emocionante, pero también estará cargada de una dosis de tensión, dudas y hasta ansiedad.

Si usted verdaderamente ama lo que hace, bien vale la pena, si no es así y no disfruta su responsabilidad y el indispensable compromiso de hacer que su empresa funcione, entonces le irá mejor trabajando para alguien más, pero ésta es una decisión que sólo tú las puedes tomar.

El primer elemento a considerar, para formar una empresa de éxito, está en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte, sólo hay que saber buscarlas. Una de las técnicas que se pueden utilizar es la denominada "Tormenta de ideas", entre otras.

La Tormenta de ideas, es una técnica generadora de ideas que utiliza la capacidad de pensar de un grupo de personas, es un paso efectivo en la búsqueda o creación de soluciones óptimas a proyectos por iniciar. Se inicia una exposición de ideas, enseguida se discuten y evalúan bajo ciertos criterios establecidos y por último se determina cuál será el proyecto a iniciar. Una recomendación muy importante acerca de la lluvia de ideas, sobre todo si se pone en práctica en algún grupo, es evitar al máximo realizar una crítica muy profunda, ya que con esto lo que se obtiene es inhibir la creatividad de los miembros del grupo.

| Idea de Producto | Características Generales | Necesidad que satisface y/o problema que resuelve |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

## Evaluación de las Ideas

Pero, no solamente es necesario realizar el ejercicio anterior, pare efecto de perder la subjetividad , es decir, para que no predomine el pensamiento personal, después de haber definido las tres ideas más atractivas, el siguiente paso es, ponerle valor a las ideas, bajo ciertos criterios, realizar una evaluación tal como sigue:

| Criterio Idea | Mercado Por Atender | Dominio Técnico | Financiamiento | Costo | Capital Necesario | Innovación | Materia Prima | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Prod. 1 | | | | | | | | |
| Prod. 2 | | | | | | | | |
| Prod. 3 | | | | | | | | |
| Prod. 4 | | | | | | | | |
| Prod.5 | | | | | | | | |

***Nota:*** *Evalúa las ideas, que has tenido, tomando como base el criterio siguiente; 5 es lo que más se acerca a lo que deseamos y 1 lo más alejado a su ideal.*

Después de haber definido el producto o servicio, motivo de la empresa, el paso siguiente es bautizarlo, es decir, ya sea a la empresa en creación o al producto o servicio, es muy importante asignarle un nombre con el que se le empezará a conocer, seguramente en las primeras ocasiones se escuchará "raro", pero a fuerza de utilizarlo, se llegará a la costumbre, hasta lograr que así se le reconozca.

## ¿Cómo Iniciar un Emprendimiento?

Existen distintas formas de iniciar una empresa, cada una con sus propios beneficios e inconvenientes. Al mismo tiempo debe analizar cuáles son los aspectos mínimos necesarios para iniciar su propia empresa, dependiendo de las razones que usted tenga para iniciar un negocio, sus necesidades personales, personalidad, o preocupaciones con respecto al riesgo que implica todo negocio, usted puede elegir entre:

Adquirir un negocio que ya está establecido
Comprar una franquicia
Inscribirse a una Red Multinivel
Iniciar un negocio desde el principio

## Adquirir un negocio que ya está establecido (traspaso)

### Beneficios

Cuando compras un negocio ya establecido, la infraestructura ya está en su lugar, la base de clientes ya existe, y el nombre ya está reconocido. Los registros del negocio le permiten saber lo que está comprando y esto le permite planear cualquier financiamiento necesario en forma más ágil. Esta opción es menos riesgosa que iniciar su propio negocio.

### Inconvenientes

Un negocio ya establecido puede esconder problemas (dificultades financieras, mala reputación, etc.) La reputación de su negocio está atada a la reputación del dueño anterior y puede resultar difícil establecer una nueva identidad. En ciertas ocasiones el dueño anterior puede afectar el negocio de usted si decide iniciar una operación competitiva.

## Adquirir una franquicia

### Beneficios

Al comprar una franquicia se reducen los riesgos y se recibe el apoyo de una organización mayor. Usted sabe lo que está

Mis Notas:

recibiendo. No hay sorpresas. El trabajo preliminar ya está hecho, la infraestructura está bien establecida, así como también la línea de productos. La estrategia de mercadotecnia ya ha sido desarrollada. Muchas veces, ya se cuenta con una base de clientes, y por lo general existe un buen reconocimiento del nombre. La persona que otorga la franquicia brinda, por lo general, asistencia en la administración y puede ofrecer apoyo financiero. Los recursos de muchas franquicias permiten fuertes oportunidades de promoción y gran poder de compra.

**Inconvenientes**

Toda franquicia permite menos libertad que un negocio independiente. Existen gran cantidad de reglas y procedimientos a seguir. Los honorarios iniciales de la franquicia pueden ser muy altos. Usted corre con los gastos del emplazamiento inicial, costos operacionales, regalías y otros pagos al dueño de la franquicia. La reputación de una franquicia puede verse afectada por la reputación de las otras. Toda transferencia del título de propiedad puede requerir la aprobación del dueño de la franquicia.

## El Multinivel

Se podría considerar como otra alternativa de iniciarse como empresario, el Multinivel, que aunque en nuestro país a pesar de que existen una gran variedad de empresas de este corte, aún no cuentan con la preferencia ni el reconocimiento por los consumidores.

**Beneficios**

Brinda la oportunidad de obtener altas ganancias con una pequeña inversión inicial. Un negocio de multinivel le permite la libertad de tener un negocio desde su hogar y de ser su propio jefe. Existe la oportunidad de interactuar frecuentemente con otras personas.

Inconvenientes

Este tipo de negocio puede demandar que usted trabaje también en las noches y los fines de semana. Usted debe mantenerse motivado y debe participar activamente. Puede suceder que el producto sea difícil de vender al no contar con un negocio establecido, o bien resulte de precio elevado al consumidor, y tal vez usted deba incurrir en ciertos gastos relacionados con la venta del producto. La reputación de su negocio puede verse afectada por la reputación de otros negocios o personas dentro de la "red".

## Iniciar un negocio desde el principio

**Beneficios**

Iniciar su propio negocio desde cero puede tener muchas satisfacciones. Tienes la libertad de ser creativo e innovador; tomar todas las decisiones... puedes ver tu sueño hecho realidad.

**Inconvenientes**

Existen riesgos en la creación de todo nuevo negocio. Muchos negocios fracasan, en ocasiones tienes que hacer todo solo; desde la creación del nombre hasta la promoción del negocio y algo más, tomar todas las decisiones. Pero aún así, es muy emocionante iniciar una empresa, si esta es tu decisión, te sugerimos iniciar este proceso como a continuación se menciona.

En seguida se presentan algunos casos de éxito de emprendedores mexicanos[5], cuyas empresas, pertenecen a diversos giros. El propósito de incluirlos en este material se para que tengas imágenes de aquellos, que como tú, han iniciado una empresa, y que actualmente gozan de un prestigio que se han ganado a pulso:

- **Emprendedor:** Alejandro Cupido
- **Empresa:** SOYAMIGO
- **Industria:** alimentos saludables
- **Inicio de operaciones:** 1996
- **Empleados:** 46

## EL EMPRENDEDOR

Trabajó como socio-consultor en Servicios de Información y Desarrollo de Sistemas S.A. de C.V. Desarrollando e implementando sistemas administrativos.

A partir de 1985 se incorpora a la comunidad Bereshit donde funge como gerente administrativo desarrollando proyectos de sustentabilidad en el área de alimentos como servicios de restaurante, repostería industrial, servicio catering-comisariato para aeronaves comerciales y privadas. En 1996 siendo pararte de esta comunidad, participa en la fundación la empresa Servicios Alimenticios Avanzados S.A. de C.V. orientada a la producción y comercialización de alimentos saludables. A partir de esta fecha hasta hoy funge como Director General.

## LA EMPRESA

La empresa nace en 1996 con la finalidad de ofrecer alternativas alimenticias para una vida saludable y encuentra en la soya un aliado con alcances insospechado. "Soyamigo" logra permanecer al ofrecer una propuesta de valor altamente competitiva orientada a resolver una necesidad real y palpable de nuestro tiempo. A través de proporcionar una experiencia sensorial amigable orientada a crear satisfacción y confianza. Creando un alimento amigable, con un amplia variedad de alternativas, como análogos lácteos, queso, malteadas, análogos cárnicos, bits para ensaladas, cereales con soya. Logrando conciliar un alimento de buen sabor con un alimento altamente saludable, además de ser de muy fácil de preparación y tener un precio muy accesible.

- **Emprendedor:** Daniel Schneeweiss y Moisés Guindi
- **Empresa:** TEQUILERA MILAGRO
- **Industria:** bebidas alcohólicas
- **Inicio de operaciones:** 1997
- **Empleados:** 180

## LOS EMPRENDEDORES

Moisés y Daniel se conocieron en la Universidad Iberoamericana a los 18 años, donde ambos estudiaron la carrera de Administración de Empresas, Daniel especializándose en Mercadotécnica, y Moisés en Finanzas. Desde un principio ambos compartían intereses y rápidamente se dieron cuenta de que sus personalidades y ambiciones eran las mismas. Su primera empresa surgió en una clase de desarrollo emprendedor, la cual ganó el primer lugar. Ambos venían de una familia de negocios: la familia de Daniel en la industria del vidrio y Moisés en textiles, sin embargo ambos tenían ese sentimiento de emprender su propio negocio. Después de graduarse Moisés trabajó como operador en una casa de bolsa, y Daniel dentro del negocio familiar, donde inició el diseño y decoración de envases para diversas industrias, desde perfumes hasta Tequila.

## LA EMPRESA

El inicio de Tequilera Milagro se dio cuando Daniel, tras trabajar con varios tequileros, vio que a pesar del paso del tiempo su envase y presentación no habían cambiado en décadas. Fue en los 90´s cuando vino un espectacular éxito en bebidas que buscaban un nuevo cambio: una nueva tendencia hacia la contemporaneidad. Este fenómeno, que sacudió al mundo financiero, captó la atención de Moisés. Así surgió una idea: Crear un Tequila ultra-Premium, un producto refinado, un tequila contemporáneo. Así en 1997, tras haber reforzado la idea de hacer este tequila, es cuando Moisés

Mis Notas:

percibió el cambio en el mercado de las grandes tequileras al haberse adquirido la denominación de origen por parte del Tequila.

Tequila Milagro ha logrado en menos 10 años posicionarse como la 4° marca de tequila 100% agave en USA, así como la 8° en México, compitiendo con empresas que llevan 200 años en la industria, a través de un tequila contemporáneo, refinado, y con una imagen fresca y diferente.

- **Emprendedor:** Dan Schwarzblat
- **Empresa:** CHILIM BALAM
- **Industria:** dulces
- **Inicio de operaciones:** 1996
- **Empleados:** 114

Gracias a la visión de Dan, México cuenta con un concepto de 'dulcerías al menudeo' que ofrecen más de 500 productos dentro de un local comercial.

EL EMPRENDEDOR

Después de graduarse en Marketing del ITESM, Dan trabajó para esa institución desarrollando sus sistemas y estándares de seguridad y emergencia. Pronto comenzó a indagar con su primo, Enrique, sobre oportunidades emprendedoras. Siendo los dos aficionados a los dulces, se dieron cuenta de que en México hacía falta una tienda al menudeo que ofreciera dulces de todo tipo que pudieran satisfacer el especial antojo de los mexicanos. Así en 1996, cuando Dan tenía 22 años, lanzaron su primera tienda en el centro comercial Interlomas, logrando un éxito inmediato. Actualmente cuentan con 11 tiendas en la ciudad de México y Guadalajara.

LA EMPRESA

Chilim Balam es la primera cadena en México de tiendas (y franquicias) que ofrece variedad de dulces al menudeo. Sus 11 tiendas están ubicadas en los mejores centros comerciales de la Ciudad de México y Guadalajara. Ofrece más de 500 variedades de dulces, chocolates, paletas y botanas que se venden en sus tiendas ubicadas en centros comerciales. Además, produce su propia línea de dulces, salsas y chilitos. Dan ha logrado posicionar la marca Chilim Balam y revolucionar la forma en la que los mexicanos compran sus dulces.

- **Emprendedor:** Pablo González Cid
- **Empresa:** CAFÉ PUNTA DEL CIELO
- **Industria:** café
- **Inicio de operaciones:** 2004
- **Empleados:** 250

La pasión y energía de Pablo han logrado posicionar el café mexicano como un producto de calidad y competitivo ante jugadores internacionales.

EL EMPRENDEDOR

Al terminar sus estudios en Administración de Empresas a Pablo González se le presentó la oportunidad de abrir Gloria Jeans, conocido negocio de café en Estados Unidos. Pronto se dio cuenta de la falta de cultura de café en México y vio un gran potencial para un nuevo café gourmet. Pablo viajó a Costa Rica donde trabajó en plantaciones para aprender sobre el cultivo y cosecha del café. Luego estuvo en Italia donde aprendió acerca del proceso de tostado.

Regresando a México vendió la licencia de Gloria Jeans y comenzó a crear la primera marca de café gourmet 100% mexicano. En el 2004 abrió la primera tienda con la marca Café Punta del Cielo en la Ciudad de México. Su objetivo es colocar el café mexicano a la altura de los mejores teniendo como base el conocimiento, la tecnología y la innovación.

LA EMPRESA

Café Punta del Cielo en menos de 2 años ha forjado fuertes alianzas estratégicas con importantes empresas mexicanas como: aerolíneas, grandes cadenas de supermercado, conocidas cadenas de hoteles y toda la oficina de la presidencia. Además de los productos tradicionales, ha innovado por medio de la investigación y el desarrollo, presentando al consumidor nuevas opciones, como latas de café presurizado que mantiene el aroma del café por más tiempo, los espresso pods (actualmente los únicos fabricantes en México de este producto), bebidas en lata como el Icecap y Xzo, extracto y concentrado de café. No sólo ha logrado captar el gusto del mercado local, sino también cambiar la imagen de la más grande y rentable industria mexicana.

## Notas

**1** Contestar las preguntas desarrolladas en el cuestionario de la página siguiente, cabe la posibilidad de que surja algún cuestionamiento que no haya sido contemplado en el formato, inclúyela.

**2** Todas las preguntas se contestarán de manera paulatina, conforme avance en el desarrollo de su plan de empresa.

**3** Aquí es momento para utilizar la información obtenida en tu "PERFIL EMPRENDEDOR" incluida en capítulo II, y comentarlos con tu facilitador o bien con el responsable de la incubadora de institución e incluso al Sistema Estatal de Emprendurismo, por medio de la dirección: emprendurismo@jalisco.gob.mx o bien mario.diaz@jalisco.gob.mx, para poder orientarte.

**4** Perteneciente o relativo a nuestro modo de pensar o de sentir, y no al objeto en sí mismo, fuente RAE.

**5** Lo resúmenes aquí presentados fueron obtenidos en el portal de Internet: www.canaldelemprendedor.com, auspiciado por Televisa S.A. de C.V. y la fundación Endeavor México.

Mis Notas:

# Plan de Empresa

Capítulo

# Objetivo

Evaluar la información pertinente para definir el proyecto de negocio, el cual servirá como base para la elaboración del Plan de Empresa correspondiente.

**Cuando hayas terminado este capítulo, podrás:**

- Tener una imagen del negocio en el cual desea estar.
- Sabrás cuáles son las características personales y las habilidades de negocios que necesitarás para dirigir un negocio con éxito.
- Sabrás a dónde acudir para pedir ayuda y orientación para las áreas en que lo necesites.
- Estarás consciente de los beneficios y riesgos que trae consigo ser dueño de su propio negocio.
- Tendrás una comprensión más completa de su situación financiera personal.
- Serás capaz de desarrollar tu propio Plan de Empresa.

Mis Notas:

**Para ayudarte a identificar algunos elementos que representan mayor relevancia durante el desarrollo del Plan de Empresa, cuando encuentres[1]:**

Significa que a este tema se le tiene que dar **mayor atención.**

Significa que se tiene que **desarrollar una investigación** derivada de ese punto.

Significa que es un tema que debe **ser desarrollado** por el emprendedor.

Significa que tiene que **realizar** los **cálculos** derivados de ese punto en cuestión.

Este indica que el resultado que se **espera** toma **tiempo** llegar a él y no es conveniente tratar de apresurarlo.

Indica una **nota importante** que resulta conveniente atenderla.

Significa que tiene que **preparar un informe** derivado del punto que se esté desarrollando.

Requiere ponerle el **mayor empeño posible.**

**Entregas parciales** del documento hasta culminar el Plan de Empresa.

## ¿Para qué elaborar un Plan de Empresa?

Algunas personas consideran, la parte de desarrollo del Plan de Empresa, como una tarea insatisfactoria y tediosa. Y lo que se espera, es verlo terminado cuanto antes, ahora bien, no se trata de sólo ¡un mal necesario!, ya que su formulación, resulta en una valiosa guía para aprender sobre el mercado fundamentalmente, ya que en torno a éste, girarán las operaciones y compromisos que adquirirá el emprendedor.

La redacción del Plan de Empresa, debe combinar datos "académicos" y datos orientados a lograr las ventas esperadas en el proyecto que a su vez le dé la sustentabilidad deseada.

Hay quién desarrolla un documento que abusa del contenido de datos "duros", es decir, demasiada información estadística y poco relacionada de cómo se espera conseguir el éxito del proyecto en cuanto a las ventas esperadas, cobertura de mercado, etc. y lo que puede resultar es que pierda atractivo, pero también no se debe considerar aquellos documentos en donde la información que contienen carece de sustento y no da la pauta suficiente para la concesión de los planes allí plasmados.

Lo habitual es que se elabore el Plan de Empresa, con el propósito de presentarlo a inversionistas o programas de fomento, para conseguir un financiamiento, pero, ¿qué sucede si tu propósito, no es adquirir un financiamiento? Si el plan, contiene una gran cantidad de datos, lo que va a suceder es que los que pudieran estar interesados en revisar el documento, no lo van a hacer, debido a la gran cantidad de información que presenta[2],

Entre otros fines que cumple el Plan de Empresa se encuentran[3]:

- **a.** Para lograr alianzas estratégicas.
- **b.** Para lograr clientes.
- **c.** Para atrae empleados clave.
- **d.** Para motivar al equipo gerencial.
- **e.** Para conseguir financiamiento.
- **f.** Para convencerse del proyecto.

Ahora bien, la elaboración también se recomienda que cumpla con ciertos criterios que a continuación se describen, ¿Tienes una idea de negocio con probabilidades de conseguir el éxito? La respuesta es que tiene ***más*** probabilidades de triunfar si respondes a las siguientes preguntas y defines perfectamente el contenido y orientación de Plan de Empresa:

1. ¿Es razonable desde el punto de vista personal?
2. ¿De negocios?
3. ¿De mercado?
4. ¿Financiero?

### ¿Es razonable tu idea de negocio desde el punto de vista personal?

Examine su idea, ¿Qué cuestiones personales le plantearía un arranque? La empresa que se proponga, tiene que ser la adecuada para usted y, ¿Cómo saber esto?, usted y su negocio tienen que encajar. Un negocio que funcionaría para una cierta persona no necesariamente funciona para otra. Por ejemplo, usted podría poner un restaurante con éxito, basándose en su experiencia como chef y gerente de restaurante, en sus ahorros y su capacidad para atraer capital de arranque. Otra persona con antecedentes similares podría no ser capaz de echar a andar un restaurante propio porque no tiene acceso a capital, no está dispuesta a asumir los riesgos que normalmente implica una nueva empresa, o, simplemente, porque le teme al fracaso.

### ¿Es razonable su idea como negocio?

¿Es capaz de explicar su idea claramente, con suficiente detalle, de modo que pueda corroborar sus supuestos? ¿Es sólido el concepto? Es necesario que pueda expresar su idea: ¿Qué es lo que va a vender? ¿Quién adquirirá su producto o servicio? ¿Por qué van a comprarle a usted en vez de hacerlo a alguien más?

Mis Notas:

¿Qué es o que hará que su negocio se distinga de sus rivales? ¿Por qué va a tener éxito? Es conveniente tener más de una idea para elegir (la primera puede no ser la mejor que se le ocurra), de modo que parte de la tarea de explicarla consiste en examinar otras posibilidades.

¿Es razonable su idea desde el punto de vista del mercado?

Analice el mercado[4], ¿Quiénes serán sus clientes? ¿Puede usted hacerse de suficientes clientes? El estudio de mercado (en este sentido la palabra "mercado", se refiere a las personas que podrían adquirir su producto o servicio). Como mínimo, usted tiene que asegurarse de que efectivamente existen compradores y espacio suficiente en el mercado para que pueda afianzarse.

¿Es razonable su idea desde el punto de vista financiero?

¿Le salen bien las cuentas? Se necesita efectivo para hacer que el negocio funcione adecuadamente[5]. Piense en una serie de elementos que le permitan lograr salir bien librado sobre todo en la etapa inicial. La idea misma se puede explicar y defender. Al parecer a pasado satisfactoriamente la prueba contra la realidad y "es razonable como negocio". Ha pasado los filtros de mercado y es razonable desde este punto de vista. Ahora surge la gran pregunta ¿es el negocio *financieramente* razonable para usted?

Dada la relación que existe entre el empresario en formación y las oportunidades de negocio, es importante elegir una o dos de las más promisorias para concentrase en ellas. No hay que dejarse llevar por la primera, el trabajo que implica explicar en qué consiste la oportunidad le será de gran ayuda para tomar una decisión sólida acerca del negocio.

***Nota Importante***

*Una idea de negocio **"es razonable como tal"** si, al explicar el concepto, una persona no involucrada en el proceso de la empresa, puede descubrir que hay un mercado disponible para el producto o servicio en cuestión, y que tu cuentas con la experiencia y los contactos para explotar ese mercado, y que puedes conseguir los recursos financieros suficientes para iniciar el mismo.*

***Nota Importante***

*Algunas empresas al iniciar operaciones, han requerido un mínimo de inversión y la participación de familiares de sus actuales propietarios, este **"mínimo"**, debe cubrir todas las necesidades en materia financiera por un periodo a un plazo mediato, es decir, 3 o 4 meses, hasta que logre cuando menos la generación de recursos, vía ventas, para la cobertura de los gastos de operación de la empresa.*

## Presentación y Contenido del Plan de Empresa

El Plan de Empresa, como se verá más adelante, está conformado de una serie de documentos ordenados de una manera deliberada, éste orden es importante y algunas de sus partes requieren de un tiempo razonable para su realización, pero, si aún así desea iniciar su propia empresa, seguramente podrá hacerlo, en términos simples, los propietarios de pequeñas empresas, son inteligentes, tenaces, llenos de energía, animosos, persistentes y optimistas, tiene que ser así, ya que por el contrario, si sus características personales no concuerdan con la oportunidad de negocio que se le ha presentado, las probabilidades de éxito no son muchas.

*El Plan de Empresa*[6] es un documento que le sirve al empresario para planificar el desarrollo de una nueva empresa que se desea poner en marcha. Quizás, la primera reacción del futuro empresario sea el rechazo a su realización, al conocer su contenido, ya que normalmente, lo que desea es *poner inmediatamente manos a la obra* y no quiere escuchar acerca de la elaboración de documentos. Sin embargo, resulta un ejercicio muy útil para el emprendedor escribir el proyecto empresarial que tiene entre manos.

La presentación de un Plan de Empresa, para efectos de cumplir con lo establecido del Programa Jalisco Emprende, requiere ciertos elementos que forman parte de la formalidad de la presentación misma, a continuación se presentan los requisitos que deberán cumplir para llevar a cabo la presentación por escrito:

Carátula (presentación del contenido):

- Esquina superior derecha, logotipo de la Institución de la que proviene el proyecto. (no mayor de 2.5 cm2)
- Esquina superior Izquierda, Logotipo de Gobierno del Estado de Jalisco, (poder ejecutivo, Secretaría de Educación) (no mayor de 2.5 cm2)
- Parte superior central, Logotipo del Programa Jalisco Emprende, (no mayor de 2.5 cm2)

- Nombre del Proyecto (Arial 16 negritas, centrado)
- Realizado por: Individual o equipo de trabajo (Arial 14, margen derecho)
- Fecha de elaboración / presentación (Arial 12 margen derecho)

Cuerpo (contenido):

- Índice o tabla de contenido a tres niveles (Título principal, Título secundario y subtítulos) (Arial 12)
- Desarrollo de los temas incluyendo títulos y subtítulos, con los siguientes márgenes, 2.00 cm margen alto y bajo; 2.5 cm margen izquierdo y derecho, (Arial 12).
- Separador de Capítulos, hoja con el nombre del capítulo, (Arial 16, negritas)[7].

El contenido del documento en cuestión deberá cumplir los siguientes capítulos: (es posible que de acuerdo a un proyecto en particular algún punto de éstos sufra alguna modificación o bien no sea necesario desarrollarlo)

- **Desarrollo Creativo del Proyecto**
  - Desarrollo creativo e innovación[8]
  - Análisis de la competencia
  - Ventajas competitivas
  - Análisis de la industria
  - Objetivo general de la empresa

- **Plan de Mercado**
  - Objetivo de área de mercadotecnia
  - Descripción del producto o servicio
  - Análisis de la competencia y segmentación de mercado
  - Investigación de mercado
  - Imagen corporativa
  - Misión, visión y valores
  - Normatividad de etiquetado
  - Precio de venta
  - Canal de distribución
  - Plan de ventas
  - Plan de introducción al mercado

- **Plan de Operaciones**
  - Objetivos del área de operaciones
  - Especificaciones del producto y/o descripción del servicio
  - Proceso de producción o prestación del servicio: diagrama de flujo
  - Materia prima e insumos
  - Tecnología, instalaciones y equipo
  - Capacidad instalada
  - Control de inventarios
  - Distribución de planta

- **Plan de Organización**
  - Objetivo del área de organización
  - Estructura organizacional
  - Relaciones laborales
  - Estructura legal de la empresa
  - Tramitología

- **Plan de Finanzas**
  - Objetivo del área de finanzas
  - Elaboración de presupuestos
  - Punto de equilibrio

Mis Notas:

- Estados financieros proyectados
- Análisis de indicadores financieros
- Plan de financiamiento

- **Plan de Puesta en Marcha**
  - Objetivo del plan de puesta en marcha
  - Tramitología (en particular al proyecto de que se trate)
  - Registro en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
  - Licencia municipal y aviso de funcionamiento a la Secretaría de Salud
  - Financiamiento del proyecto
  - Eventos de referencia

- **Resumen ejecutivo.**
  - Objetivos de la empresa
  - Ventajas competitivas
  - Resultado de la investigación de mercado (resumen)
  - Misión, visión, valores
  - Plan de Ventas
  - Diagrama de flujo de proceso
  - Estructura legal de la empresa
  - Presupuestos y estados financieros proyectados
  - Plan de financiamiento

## Análisis de la Competencia (directa e indirecta)

El número de competidores en el área del mercado donde se piense establecer, en relación con el mercado potencial, le dará un indicador de la necesidad de una empresa del giro que usted quiere establecer en esa área. Por supuesto que, si las empresas existentes no están proporcionando servicios o productos adecuados, un nuevo competidor habrá de captar una parte sustancial del mercado.

Al identificar a los competidores, es importante saber que éstos pueden ser directos o indirectos. Es fácil saber quiénes son sus competidores directos, dado que venden el mismo producto o servicio que usted. Para identificarlos basta con consultar el Libro Amarillo®, Páginas Amarillas® y/o Sección Amarilla®[9], recorrer el área en la cual se pretende establecer, consultar los periódicos locales, etcétera.

En cuestión de mercadotecnia es importante tener un conocimiento amplio acerca de toda nuestra competencia para poder fijar posturas comerciales y promocionales, ya sea que nuestros competidores sean más grandes o más pequeños, influyen en las decisiones de la empresa.

**Competencia directa:** Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo.

**Competencia indirecta:** La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos substitutos.

Para que pueda superar a su competencia, es necesario que conozca quiénes son sus competidores y qué están haciendo. Es recomendable que identifique el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse, con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento que deberá seguir su empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

## ¿Cómo compiten sus competidores?

Una vez identificados los competidores, su tamaño y el tipo de mercado al que se dirigen, es necesario investigar de qué manera compiten para saber qué se va a hacer al respecto y poder descubrir o potenciar una ventaja competitiva. Para conocer cómo compiten los competidores, es necesario contestar preguntas tales como:

¿Qué tan extensa es su línea de productos?; ¿Qué están promoviendo, anunciando o usando para destacar?; ¿Qué tipo de servicios ofrecen y de qué calidad?; ¿En qué condiciones tienen su establecimiento en cuanto a limpieza, decorado e imagen en general?

Entender la competencia es parte fundamental del crecimiento del negocio. Las estrategias de promoción y el éxito en las ventas están influidos por la capacidad que se tenga para hacer distinguir el negocio en cuestión. Si conocemos los competidores y lo que están haciendo, se podrá establecer una diferencia con ellos.

Es probable que, al hacer el estudio de la competencia, sea necesario reconsiderar la idea original. Las empresas que han tenido éxito para seguir en el negocio han encontrado los medios para destacar. Esto quiere decir que siempre se podrá hacer algo más o algo mejor que los competidores. Ésta es la razón por la que se debe hacer el análisis de la competencia.

Si bien las empresas competidoras pueden ser muy productivas, puede ser también cierto que estén desatendiendo algunas áreas del mercado y, por lo tanto, nuestra empresa deberá capturar ese mercado proporcionando cierto servicio o, bien, dirigiéndose a un tipo particular de consumidor.

El futuro será para los que hacen una sola cosa diferente del resto, sirven a pocos segmentos del mercado y tienen un enfoque definido. Bajo esta perspectiva, el reto se convierte en escoger la dirección estratégica de mercadotecnia donde: 1) exista coherencia con el mercado y las necesidades de los clientes; 2) se tenga futuro; 3) se dominen las habilidades distintivas; y 4) exista poca competencia. Una vez hecho esto, se debe tener una absoluta obsesión alrededor del esfuerzo competitivo y lo que va a distinguir a la empresa.

El siguiente cuadro muestra la forma de analizar de una manera resumida las características de la competencia.

| Nombre del Competidor | Ubicación | Producto o Servicio | Principal Ventaja | Estrategia para Posicionarse |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

De este análisis realizado quizá va a depender el éxito que tengas en los negocios que hagas. Revisa cuidadosamente cada acción que, de ahora en adelante, pongas en práctica.

## Ventajas Competitivas

Una ventaja competitiva[10] hace la diferencia entre tu proyecto y/o empresa y la competencia, las ventajas más comunes incluyen calidad, precio, ubicación, selección, servicio y velocidad o tiempo de entrega, si logras identificar o desarrollar una ventaja competitiva, tendrás mayores oportunidades de lograr el éxito en tu proyecto superando a tu competencia.

Toda empresa de manera conveniente debe tener una ventaja competitiva, algo que la diferencia de los demás, la misma, debe desarrollarse con cuidado, debido a que esa sería la razón por la que los clientes comprarían en la empresa en lugar de los competidores y se describen a continuación:

Mis Notas:

**Calidad.** Al ofrecer un mejor producto o servicio que la competencia, los clientes lo adquirirán aunque tenga un precio más elevado.

**Precio.** No se trata de que compitas por precio, de hecho, esa sería la última estrategia para lograr el posicionamiento en el mercado, pero si lograr tener un precio más accesible para que los consumidores te ubiquen.

**Ubicación.** Es vital para cualquier establecimiento tener una "buena ubicación", que sea accesible para los clientes y proveedores, allí radica en buena medida el éxito de tu proyecto.

**Selección.** Ofrecer a los clientes una diversidad de productos o servicios, dentro del ramo al que pertenece el proyecto, resulta útil para lograr el posicionamiento y por ende el éxito.

**Servicio.** Al ser una empresa pequeña, se puede prestar para que ofrezcas a tus clientes un servicio personalizado y lograr una mayor atención a los mismos, fácilmente puedes constatar la satisfacción de los clientes o en su caso actuar en consecuencia.

**Oportunidad.** Cuándo un cliente adquiere un producto o contrata un servicio, espera que se cumpla lo solicitado a la brevedad, en la medida que ese proceso esté culminado, será la consecución de la preferencia de los clientes y el éxito del proyecto.

## Análisis de la industria

El análisis del mercado y de los clientes, es esencial pero no es suficiente, el emprendedor debe también conocer cuál es la estructura de la oferta en el sector al que pertenece. De la misma manera a la que se llama mercado, al conjunto de clientes potenciales de un producto, se le llama *industria* al conjunto de empresas que lo ofrecen. Conocer los distintos componentes de la industria y las relaciones entre ellos, permite al emprendedor entender cuál va a ser la presión competitiva a la que estará sometida su empresa.

Este punto del Plan de Empresa intenta establecer las condiciones actuales de la industria o sector en que se ve involucrada la empresa, así como las condiciones futuras que se pueden prever para la misma a través del reciente desarrollo que haya presentado. Por ejemplo, una empresa cuyo producto se encuentra en la industria del vestido, deberá obtener información sobre el crecimiento en ventas de esta industria en los últimos cinco años cuando menos, con base en los datos obtenidos de la misma[11].

**Lista de verificación de tu (s) ventaja (s) competitivas:**

| Proyecto/ Empresa | Calidad | Precio | Ubicación | Selección | Servicio | Oportunidad |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Esto es en relación a tu competencia, valorando de 1 – 5, donde 1 es el valor bajo y 5 es el valor alto

El emprendedor deberá describir brevemente la industria en la que participa la empresa, con información sobre el tipo de empresas que la comprenden, y los principales productos y servicios ofrecidos. Es importante hacer referencia a las tecnologías en las que se basa.

## Objetivo General de la empresa

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. En estos los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

Los objetivos deben poseer ciertos rasgos o peculiaridades, por ejemplo:

- Ser alcanzables en el plazo fijado.
- Proporcionar líneas de acción específicas (actividades).
- Ser medibles (cuantificables).
- Ser claros y entendibles.

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán ver reflejados en objetivos específicos para cada área funcional de la empresa misma.

Algunas de las áreas, que son susceptibles de cumplirse mediante un objetivo, además de lo general, como sería, el posicionamiento de la marca/empresa, se encuentra el área de ventas, manufactura, precio, distribución, personal, tecnología, capacitación, publicidad, etc. a todos los anteriores se les puede imprimir un elemento numérico que permita darles el seguimiento correspondiente, hasta su consecución.

Los objetivos se clasifican de acuerdo con el tiempo en que se pretenden cumplir:

- Corto plazo (6 meses a 1 año).
- Mediano plazo (1 a 3 años).
- Largo plazo (3 a 5 años).

*"Cuando se alinean alrededor de Valores Estratégicos compartidos, y se unen en una Misión común, personas comunes y corrientes, logran resultados extraordinarios"*
*(Blanchard)*

## Plan de Mercado

Es la parte[12] del Plan de Empresa que comprende en análisis de los lugares y/o personas a donde dirigirá su producto o servicio y comprende el desarrollo de los siguientes temas:

## Objetivo del Área de Mercadotecnia

Es necesario definir lo que se desea alcanzar con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado y satisfacción de las necesidades del consumidor. Expresado en valores que te permitan posteriormente realizar los comparativos necesarios, que te den la información necesaria para la toma de decisiones.

## Descripción del producto o servicio

Es un complejo de atributos tangibles e intangibles que incluye el embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades., en esta parte deberás definir

Mis Notas:

concretamente, si el producto o servicio que ofrece la empresa:

- Cubre de una necesidad.
- Satisface de un deseo.
- Soluciona a un problema.

*Complete el cuadro siguiente, con la información que le solicita, este ejercicio le ayudará a definir cada vez mejor los atributos de su producto o servicio.*

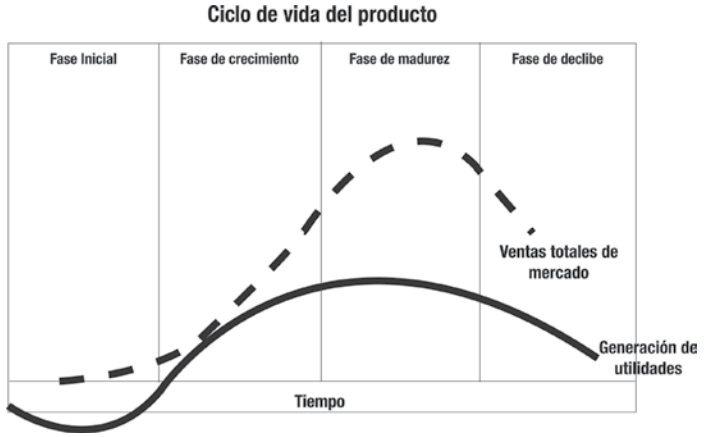
En él se muestran una serie de atributos que pueden ser identificados en tu producto o servicio y que eventualmente se pueden utilizar como parte de los aspectos mercadológicos a destacar para ingresar o permanecer en un mercado, incluso puede ayudar a lograr un mejor reconocimiento del producto mismo. En lo que respecta a servicios, se trata de hacer una descripción los más precisa posible del las partes que componen al mismo, haciendo énfasis en las partes que consideres más destacables y que posteriormente podrían utilizarse, así como en el caso de productos, como valores diferenciales[13].

| Atributos | Producto o servicio | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| Características | | | |
| Beneficio básico | | | |
| Beneficio complementario | | | |
| Presentación (envase) | | | |
| Características físicas | | | |
| Servicio pre-venta | | | |
| Plazos de entrega | | | |
| Garantía | | | |
| Asistencia técnica | | | |
| Servicio post-venta | | | |
| Mantenimiento | | | |

## Ciclo de vida

Al igual que las personas, los productos tienen un periodo de gestación, nacimiento, crecimiento, madurez, declinación y abandono. Esto es lo que se conoce como ciclo de vida del producto y se define en función de 2 dimensiones: el volumen de venta o utilidades y el tiempo.

La siguiente figura[14], muestra las diferentes etapas del ciclo de vida. Una curva representa las ventas y su consiguiente afectación a la generación de utilidades para la empresa, es obvio que a menores ventas menores utilidades, debido a esto, es imperioso que cuando el ciclo de vida de un producto o servicio se encuentre en la fase de madurez, empiece a planear cambios o adecuaciones al mismo, o bien decidir la introducción de nuevos productos o servicios.



No todos los productos pasan a través de esta curva. La duración del ciclo total, así como de cada una de sus etapas puede ser diferente; por ejemplo, algunos productos pueden estar años en una etapa introductoria, mientras que otros son aceptados en sólo unas semanas. Por otra parte, no todos pasan necesariamente por todas las etapas, pudiendo fracasar en la introducción o entrar la empresa con su marca cuando el mercado está en crecimiento ó madurez.

Además, el ciclo de vida se debe definir con respecto a un mercado específico, ya que un producto puede encontrarse en una etapa en una región, ciudad o país y en otra muy diferente en otro lugar.

## Segmentación del mercado y comportamiento del consumidor

La segmentación es un proceso mediante el cual se identifica un grupo de compradores homogéneo, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos, de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los mismos. Los elementos de cada división son similares en cuanto a preferencias, necesidades y comportamientos, esto facilita la elaboración de una estrategia de posicionamiento del producto o servicio para cada uno.

Nuestro país, posee un mercado muy amplio, y se ha determinado que para satisfacer las necesidades del mercado, los diferentes tipos de consumidores que constituyen el mercado nacional, requieren ser agrupados en grupos homogéneos para poder establecer cada vez mejores estrategias de atención.

Para realizar una segmentación del mercado exitosa, se efectúa el siguiente proceso:

**a.** Tener identificadas las necesidades del consumidor (relacionadas con el proyecto, por supuesto)

**b.** Crear un producto o servicio y un programa de ventas para cada sub-mercado.

**c.** Ofrecer una variedad distinta del mismo producto o servicio para cada mercado.

En nuestro país, las bases que más se utilizan para segmentar un mercado son:

| Geográficas | | Demográficas | | Psicográficas | |
|---|---|---|---|---|---|
| Total regional | | Edad | | Estilo de vida | |
| Urbana | | Sexo | | Personalidad o beneficios del producto o servicio | |
| Rural | | Ocupación | | Motivos de compra | |
| Suburbana | | Nivel Educativo | | Conocimiento del producto | |
| Interurbana | | Nacionalidad | | Uso del producto | |
| | | Estado civil | | | |
| | | Tamaño de la familia | | | |
| | | Ingresos | | | |
| | | Ciclo de vida familiar | | | |
| | | Religión | | | |
| | | Clase social | | | |

Mis Notas:

## ¿Cuándo se considera efectiva la segmentación?

Se consideraría así, en tanto logre los objetivos que se establecieron en el proyecto, es decir, que efectivamente se segmente el mercado de la empresa y que arroje los resultados esperados, (en posicionamiento y en ventas)

La conducta del consumidor es social por naturaleza, esto significa que deben ser considerados en función a sus relaciones con los demás.

Tradicionalmente se ha considerado la conducta del consumidor, como permanecer enfocada exclusivamente a los consumidores individuales, que compran productos o servicios para ellos mismos, sus familias y amigos, pero también existe otro tipo de consumidor, las empresas que adquieren productos o servicios para su uso en operación normal de la misma o para reventa. Algunas veces pueden utilizarse los mismos conceptos para entender ambas conductas, puesto que las mismas se ven afectadas por la cultura dentro de la cual se desarrollan, por las normas que gobiernan la conducta de compra y por el medio ambiente que las rodea.

En el proceso de adquisición de productos o servicios por parte del consumidor reúne información acerca de las alternativas, procesa esa información, aprende acerca de los productos disponibles y determina qué alternativa es la más acorde con las necesidades percibidas. En esto último es lo que debe trabajar el emprendedor, en generar al actual y al futuro consumidor de su producto o servicio, una imagen de que éste representa una solución a sus necesidades y que además satisface plenamente otros aspectos como el gusto, precio, entrega a tiempo etc.

La motivación, juega un papel decisorio en este proceso ya que, ***es un comportamiento o actitud del consumidor para conseguir ya sea un bien o un servicio,*** una clasificación de la motivación humana para inclinarse por tal o cual producto o servicio es la siguiente:

- **Biológico:** Necesidades fisiológicas (hambre, sed, sexo, etc.)
- **Psicológico-social:** Aceptación social, status.
- **Aprendido:** Comportamiento o gustos basados en normas o deseos de un grupo social; éstos son aprendidos.
- **Instintivo:** Común a todos los seres humanos, incluye motivos biológicos, motivos sociales y deseo de estar con otros.

Recuerda que, *"todas las necesidades son genuinas y que las estrategias del Plan de Mercado, intentan canalizar o dirigir las acciones que toman los consumidores, en respuesta es las mismas",* cuando una persona reconoce una necesidad se convierte en un motivador y entonces la persona desea o quiere satisfacer esa necesidad, antes de escoger un producto ¿qué motiva al consumidor a comprar en determinado lugar? La respuesta puede parecer obvia, pero si se desconoce que es lo que motiva al consumidor a acercarse a esa empresa, entonces el estudio del mercado estará incompleto, a menos que se encuentren esas motivaciones y se utilicen para el diseño de los productos y servicios venideros de la empresa.

En nuestro país, por tradición se le ha considerado bajo ciertos estereotipos, como la clásica familia clase media, compuesta por la pareja de esposos y dos hijos, y sus necesidades también han sido etiquetadas, por ende, las empresas elaboran sus estrategias de producto, distribución y ventas, apegándose a esos conceptos. Una publicación reciente (Octubre de 2008[15]), presenta una propuesta acerca de los cambios de roles en los hogares mexicanos y en consecuencia, tanto la composición del núcleo familiar como los patrones de consumo han evolucionado, hoy se habla de un grupo de convivencia formado por individuos democráticos, respetuosos y flexibles en cuanto a las decisiones de compra, el resultado es:

nuevas oportunidades de negocio, pero para sacar provecho de este cambio, debes entender que está sucediendo *"Las familias modernas tienen mayor comunicación, al punto en que los hijos opinan, la madre trabaja y, por tanto las decisiones se toman entre todos",* el cambio es tan evidente, al grado de que en México, ya no existe sólo un tipo de familia, sino cinco y para apoyar lo anterior, se muestra esto, en el "Estudio Familia 2.0", realizado por Yahoo![16], señala que sólo el 34% de los hogares en nuestro país está conformado por parejas casadas con hijos (lo que sería anteriormente como una familia tradicional), lo que abre paso a nuevos y diferentes clientes en el hogar ávidos de productos personalizados. A continuación se detallan:

1. **DINKS Double Income, No Kids (Doble ingreso sin hijos)** Son parejas de entre 20 y 45 años, profesionistas con carreras exitosas y un nivel socioeconómico alto. Al no tener descendencia, pueden ahorrar el 28% de sus ingresos ¿y el 72% restante? Lo "invierten" en ellos. Se considera que hay tres tipos de Dinks:
   a. **Dinks clásicos.** Pueden o no estar casados, ambos trabajan y deciden en común acuerdo no tener hijos. Comparten un proyecto de vida y planes futuros.
   b. **Dinks temporales.** Viven en unión libre y, a pesar de que hay mucho afecto de ambas partes, no existen planes a futuro ni un compromiso mayor. Viven "el aquí y el ahora".
   c. **Neo Dinks.** Parejas que en el pasado pertenecían a una familia tradicional, generalmente tienen más de 25 años de casados, pero se convierten en Dinks, porque ya no viven con sus hijos. Ante esta situación, la pareja necesita reencontrarse y rehacer sus vidas. La agenda de consumo de los Dinks, se concentra en productos y servicios para el disfrute personal. Dedican tiempo a divertirse, realizan viajes, compran artículos de marca que les den status, como autos, ropa o tecnología de punta, también invierten en su cuidado personal (masajes, faciales, spa o gimnasios). Es común que tengan mascotas y le dediquen una buena cantidad a su manutención y cuidado.
2. **Familia por Elección.** Representan aquellos grupos de amigos de 18 a 28 años que deciden vivir juntos. No sólo comparten gastos y un mismo espacio, sino que crean lazos familiares a pesar de no tener vínculos sanguíneos. En esta dinámica se desarrollan roles familiares, el padre será el que administre los gastos y la madre será quién se preocupe por poner orden en la casa. Existe además "quién pone las reglas o el que lleva siempre la bandera de buena onda", es una familia abierta y sensible, entre sus integrantes hay mucha solidaridad, apoyo y respeto, esto ayuda a que haya equilibrio y negociación en las decisiones de compra para el hogar; realizan actividades grupales como viajes y compras. Consumen todo lo relacionado a la educación como diplomados, cursos, maestrías y seminarios, pues es un factor en común al estar, es su mayoría, en edad universitaria o en sus primeros ciclos laborales. No escatiman para satisfacer sus necesidades de entretenimiento y consumo de bebidas alcohólicas, música, tecnología, bares y restaurantes.
3. **En unión libre.** Son familias que incrementan el número de sus miembros con gente que puede o no ser pariente sanguíneo. Se pueden presentar dos casos:
   a. Se da cuando un externo, ya sea primo, tío o abuelo, un amigo de los hijos o un estudiante de intercambio, cohabita con la familia, este caso según Yahoo!, se presenta en el 38% de los hogares mexicanos, bajo ésta dinámica, las posiciones jerárquicas permanecen en manos de los padres y ellos mantienen el control de la casa y de los gastos.

Mis Notas:

   **b.** Son familias lideradas por padres divorciados, quienes se vuelven a casar y forman otro núcleo familiar con los hijos de sus matrimonios anteriores e, incluso, hijos de esta nueva relación. Es el caso de "los tuyos, los míos y los nuestros". Las conductas de compra son las mismas de una familia tradicional, aunque las tendencias de consumo cambian en la forma y la dinámica de negociación. Esto es porque, los nuevos miembros tienen mayor libertad e independencia, debido a que aportan a la economía del hogar.

4. **Unipersonal.** Son personas mayores de 30 años que deciden vivir solas por elección. No es que sean solitarios, sino que ellos (de manera individual) componen su propia familia. Sin embargo, complementan su tiempo con actividades que involucran a otras personas, ya sean familiares o amigos. En ocasiones, su única compañía en el hogar son las mascotas y, al igual que los Dinks, destinan una buena parte de sus ingresos en la manutención de los animales. Fuera de ese gasto, los unipersonales son excelentes agentes de consumo, pues su poder adquisitivo es estable, son productivos, no tienen hijos, pareja o familia compartiendo el hogar y todo el dinero es para ellos. Esta razón los lleva a comprar artículos de prestigio, tecnología de punta, ropa de moda, autos, ropa de moda y productos que le otorguen exclusividad y los distingan de los demás. Son sujetos de crédito porque compran mucho y pagan a tiempo. Prefieren servicios que los complementen como individuos, por lo que practican Yoga, Feng Shui, meditación o Tai Chi. Se considera que la familia unipersonal es una tendencia clara a nivel mundial y que cerca del 37% de la población adulta es soltera y vive sola, según estudios realizados a nivel mundial, se proyecta que aproximadamente en 5 años éste sea el tipo predominante de núcleos sociales.

**Familia triangular.** Se refiere a los padres que decidieron únicamente tener un niño. Es una familia moderna en la que el hijo es muy importante, ya que es tomado en cuenta para la toma de decisiones de compra del hogar y de recreación. El estudio "Familia 2.0", indica que los niños tienen una influencia del 33% en la forma en que las familias se comunican, compran y se entretienen. Esta cifra comprueba que es muy democrático en cuanto a su dinámica. La educación toma un lugar primordial para los padres, por tanto, buscan servicios educativos de calidad para su vástago; gran parte del presupuesto y energía de los padres se destinan a él, a sus gustos y formación. En comportamiento de compra, tienden a cumplirse caprichos de todo tipo y son padres consentidores. De acuerdo con el CONAPO (Consejo Nacional de Población), la tendencia a tener un solo hijo va en aumento en nuestro país. De las mujeres que aún no tienen hijos, sólo el 85% quiere tenerlos, y de las que son madres, el 72% desea procrear de nuevo.

La investigación de mercados es un proceso sistemático para obtener información que sirve a la empresa en la toma decisiones para señalar planes y objetivos así como controlar que éstos se cumplan.

## Objetivo de la investigación de mercado

Con el propósito de identificar directamente al consumidor, y el fin primordial es adaptar la planeación del área de mercadotecnia a sus necesidades, expectativas, costumbres, deseos, necesidades y motivaciones relacionadas con el producto o servicio, para lo cual se recomienda hacer una investigación de mercado, a través de la elaboración de una encuesta para ser aplicada a través de una entrevista personal que permita conocer lo anterior, así como

también, le permitirá establecer la mejor estrategia en materia de mercadotecnia que propicie una mejor comunicación entre la empresa y la sociedad, además de proporcionar la información necesaria que servirá de base para la estructura del plan de mercado del proyecto o empresa.

La investigación de mercado puede ser de dos tipos: 1) Cuantitativa, cuando permite el manejo numérico de la información, a través de muestras representativas, con el propósito de proyectar los resultados a todo el universo objeto del estudio, son el objeto de reflejar lo que ocurre en el mercado, se apoya de los siguientes instrumentos, Entrevista personal, por correo (postal y electrónico), telefónica, Paneles de consumidores, 2) Cualitativa (motivacional), por medio de las ciencias de la conducta, ayuda a entender la naturaleza de sus motivaciones y frenos psicológicos, ésta se utiliza en gran medida como investigación exploratoria y se realiza entre pequeños grupos de personas utilizando para ello las siguientes técnicas, focus group, observaciones, entrevista de profundidad.

## Proceso de la investigación de mercado

- Propósito de la investigación. (determinación de la hipótesis o suposición susceptible de ser comprobada).
- Redacción de la encuesta y determinación de la muestra.
- Público Objetivo.
- Trabajo de campo (aplicación encuesta).
- Tabulación y análisis (obtención de resultados).
- Conclusiones, recomendaciones e informe.

## Propósito de la investigación

¿Qué se espera lograr aplicando la encuesta, o bien encontrar las preferencias del posible consumidor por algún otro medio con respecto al precio, presentación, distribución del mismo, frecuencia de consumo y hábitos de compra del producto o servicio?, es decir, se desea:

- Conocer la aceptación del producto en el mercado.
- Identificar qué características del producto prefieren.
- Investigar con qué frecuencia lo consumiría nuestra clientela.
- Saber qué cantidad de producto es la más adecuada y cuánto están dispuestos a pagar por presentación individual.
- Conocer en qué lugar le gustaría encontrarlo.

## Redacción de la encuesta

La encuesta que se pretende aplicar, debe ser cuidadosamente planeada; es muy importante que los datos que se quieren conocer, respecto al mercado potencial de la empresa, sean traducidos a preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y realmente arrojen la información que se busca, para lo que se sugiere, *después de haber redactado el cuestionario, aplicarlo a alguna persona que no esté involucrada en el proceso de la misma y verificar que la información que se obtiene sea la que se está buscando.*

## Reglas y sugerencias

Aún y cuando no están escritas en ningún lugar, por experiencia se sugiere en desarrollo y aplicación de la encuesta se ajuste a los siguientes:

- Presentación, preguntas y despedida.
- No hacer más preguntas de las necesarias, (se refiere a

Mis Notas:

que se desarrolle la encuesta con el mínimo de preguntas que le permitan obtener la información necesaria).

- Hacer preguntas dicotómicas (que las opciones sean: si, no u opciones definidas).
- Hablar de usted (es decir, evitar "tutear" al entrevistado).
- Aplicar con desconocidos (con esto se asegura obtener información confiable, al no contar con ningún compromiso con el entrevistado).
- No soltar el cuestionario (la aplicación de la encuesta deberá ser por parte de un encuestador y evitar al máximo que el entrevistado se entere de la información de la encuesta antes de proceder a su contestación).

## Determinación de la muestra

La determinación de la muestra corresponde al análisis de acuerdo al universo o población a la que se quiere atender con la investigación, para definir el número mínimo de encuestas que se deberán aplicar, para lograr obtener la información y la certeza de lo que el mercado prefiere y en su caso, hacerle las adecuaciones al producto o servicio para ajustarse a las necesidades de mismo. La muestra, para alcanzar sus objetivos, debe reunir ciertas características, debe ser: representativa, esto es, que los elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo; suficiente, la cantidad de elementos seleccionados, tiene que ser representativa del universo y deben ser seleccionados si errores.

El trabajo de campo es el momento en la investigación que lleva a aplicar los instrumentos de obtención de datos (observación, entrevista, cuestionario, etc.) a la población, fenómeno o proceso objeto de estudio.

Cuando ya se ha recabado la información, entonces se inicia el procesamiento de datos, pero ¿En qué consiste el procesamiento de datos? Es el proceso mediante el cual se tabulan y presentan en forma conjunta la información obtenida. Este procesamiento de datos, se puede realizar en forma manual o en forma electrónica.

La determinación del nivel de confiabilidad de la información, tiene una relación directa, con los valores, previamente calculados y son los siguientes:

**Error de estimación:** (nivel de confiabilidad de la información), o nivel de validez de la información, va relacionada con el nivel de confianza, a mayor nivel de confianza, se puede permitir un mayor margen de error, hasta de un nivel de 10% en niveles de confianza de 99% si le das a tu investigación un nivel de confianza de 90%, únicamente te puedes permitir errores de entre 2% y 4%, ya que de otra manera la información no tendría la validez necesaria.

El valor (sigma **z**), que se le asigna a este rubro, es, en la mayoría de los casos de **95%**, esto significa que numéricamente es de **1.96**. Se destaca este concepto debido a que la mayor parte de las investigaciones de mercado basadas en encuestas manejan este nivel de confiabilidad en la información.

Para calcular el nivel de confianza de la información, tienes que recurrir a la tabla de áreas bajo la curva normal, por ejemplo si se busca el valor del **95%,** se realiza lo siguiente: primero se divide entre **2**, el resultado es **.4750 (.95/2**); en seguida se busca en la tabla, tomas el número del principio del renglón (valor z), en este caso, es **1.9**, y se le agrega el número que se encuentra en la parte superior de la columna, en este caso es, **.06**, dando un número final de **1.96**.

La "p" y la "q", equivalen a la probabilidad de éxito (p) y la probabilidad de fracaso (q), para obtener esta información se evalúa la situación que guarda en el mercado lo que se esté investigando, cuando no se tiene una idea clara de la misma, lo conveniente es asignar los valores máximos tanto a la probabilidad de que se dé

o no este evento, es decir, asignar 50% a p y 50% a q, la suma de ambas siempre será 100%.

Las fórmulas para calcula el tamaño de la muestra son las siguientes.

**Para poblaciones infinitas (> 500,000 elementos)**

El número de personas o cosas que conforman el estudio estadístico es infinito, o bien es muy grande como para considerarlo como tal, por ejemplo: número de personas que fuman entre dos o tres cigarros por hora.

**Fórmulas:**

$$n = \frac{z^2\, p\, q}{e^2}$$

**z** = Coeficiente de confianza
**p** = Probabilidad a favor
**q** = Probabilidad en contra
**e** = Error de estimación (precisión de resultados)
**n** = Tamaño de la muestra

Ejemplo: Cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones infinitas.- Una empresa ubicada en el municipio de Zapopan, Jalisco, productora y distribuidora de Salsa Picante, desea conocer qué proporción de la población estaría dispuesta a probar su producto. La probabilidad a favor es de 50%, el grado de confiabilidad será de 95% y el error de estimación de 4.0%, la sustitución de valores sería:

n =? De Encuestas a realizar
z = 95% (1.96)
p = 50%
q = 50%
e = 4.0%

$$n = \frac{(1.96)^2\,(.5)(.5)}{(.04)^2} \quad \frac{.9604}{.0016}$$

n = 600 encuestas

*Si la probabilidad a favor "p" es de .5 (50%) la probabilidad en contra "q" es de 50%. En todos los casos deben sumar 100% o 1.00*

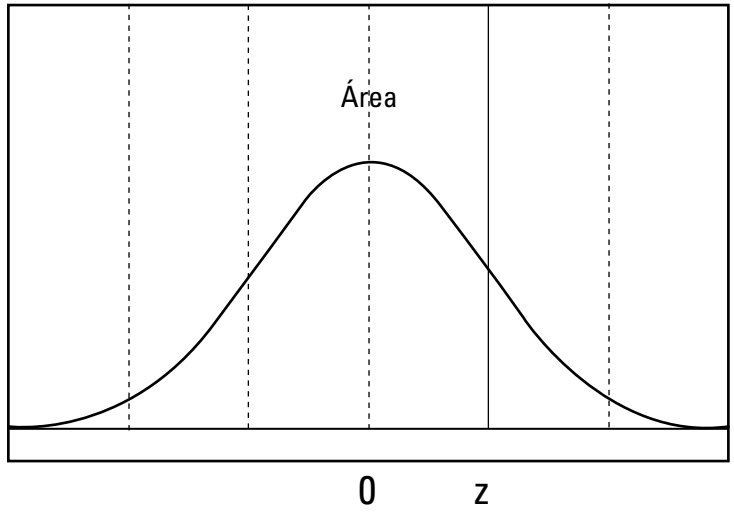
**Para poblaciones finitas (<500,000 elementos)**

El número de personas o cosas que conforman el estudio estadístico es finito, es decir un dato específico, por ejemplo: número de habitantes en una familia, un cine, una colonia o una comunidad pequeña.

$$n = \frac{z^2\, N\, p\, q}{e^2\,(n-1) + z^2\, p\, q}$$

**N** = Universo o población (sólo en poblaciones finitas)

**Curva de distribución normal**




Mis Notas:

**Tabla de áreas bajo la curva normal**[17]

| Z | .00 | .01 | .02 | .03 | .04 | .05 | .06 | .07 | .08 | .09 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **0.0** | **.0000** | .0040 | .0080 | .0120 | .0160 | .0199 | .0239 | .0279 | .0319 | .0359 |
| 0.1 | .0398 | .0438 | .0478 | .0517 | .0557 | .0596 | .0636 | .0675 | .0714 | .0753 |
| 0.2 | .0793 | .0832 | .0871 | .0910 | .0948 | .0987 | .1026 | .1064 | .1103 | .1141 |
| 0.3 | .1179 | .1217 | .1255 | .1293 | .1331 | .1368 | .1406 | .1443 | .1480 | .1517 |
| 0.4 | .1554 | .1591 | .1628 | .1664 | .1700 | .1736 | .1772 | .1808 | .1844 | .1879 |
| | | | | | | | | | | |
| 0.5 | .1915 | .1950 | .1985 | .2019 | .2054 | .2088 | .2123 | .2157 | .2190 | .2224 |
| 0.6 | .2257 | .2291 | .2324 | .2357 | .2389 | .2422 | .2454 | .2486 | .2517 | .2549 |
| 0.7 | .2580 | .2611 | .2642 | .2673 | .2703 | .2734 | .2764 | .2794 | .2823 | .2852 |
| 0.8 | .2881 | .2910 | .2939 | .2967 | .2995 | .3023 | .3051 | .3078 | .3106 | .3133 |
| 0.9 | .3159 | .3186 | .3212 | .3238 | .3264 | .3289 | .3315 | .3340 | .3365 | .3389 |
| | | | | | | | | | | |
| 1.0 | .3413 | .3438 | .3461 | .3485 | .3508 | .3531 | .3554 | .3577 | .3599 | .3621 |
| 1.1 | .3643 | .3665 | .3686 | .3708 | .3729 | .3749 | .3770 | .3790 | .3810 | .3830 |
| 1.2 | .3849 | .3869 | .3888 | .3907 | .3925 | .3944 | .3962 | .3980 | .3997 | .4015 |
| 1.3 | .4032 | .4049 | .4066 | .4082 | .4099 | .4115 | .4131 | .4147 | .4162 | .4177 |
| 1.4 | .4192 | .4207 | .4222 | .4236 | .4251 | .4265 | .4279 | .4292 | .4306 | .4319 |
| 1.5 | .4332 | .4345 | .4357 | .4370 | .4382 | .4394 | .4406 | .4418 | .4429 | .4441 |
| 1.6 | .4452 | .4463 | .4474 | .4484 | .4495 | .4505 | .4515 | .4525 | .4535 | .4545 |
| 1.7 | .4554 | .4564 | .4573 | .4582 | .4591 | .4599 | .4608 | .4616 | .4625 | .4633 |
| 1.8 | .4641 | **.4649** | **.4656** | **.4664** | **.4671** | **.4678** | **.4686** | **.4693** | **.4699** | **.4706** |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.9** | .4713 | .4719 | .4726 | .4732 | .4738 | .4744 | **.4750** | .4756 | .4761 | .4767 |
| | | | | | | | | | | |
| 2.0 | .4772 | .4778 | .4783 | .4788 | .4793 | .4798 | .4803 | .4808 | .4812 | .4817 |
| 2.1 | .4821 | .4826 | .4830 | .4834 | .4838 | .4842 | .4846 | .4850 | .4854 | .4857 |
| 2.2 | .4861 | .4864 | .4868 | .4871 | .4875 | .4878 | .4881 | .4884 | .4887 | .4890 |
| 2.3 | .4893 | .4896 | .4898 | .4901 | .4904 | .4906 | .4909 | .4911 | .4913 | .4916 |
| 2.4 | .4918 | .4920 | .4922 | .4925 | .4927 | .4929 | .4931 | .4932 | .4934 | .4936 |
| | | | | | | | | | | |
| 2.5 | .4938 | .4940 | .4941 | .4943 | .4945 | .4946 | .4948 | .4949 | .4951 | .4952 |
| 2.6 | ..4953 | .4955 | .4956 | .4957 | .4958 | .4960 | .4961 | .4962 | .4963 | .4964 |
| 2.7 | .4965 | .4966 | .4967 | .4868 | .4969 | .4970 | .4971 | .4972 | .4973 | .4974 |
| 2.8 | .4974 | .4975 | .4976 | .4977 | .4977 | .4978 | .4979 | .4979 | .4980 | .4981 |
| 2.9 | .4981 | .4982 | .4982 | .4983 | .4984 | .4984 | .4985 | .4985 | .4986 | .4986 |
| | | | | | | | | | | |
| 3.0 | .4987 | .4987 | .4987 | .4988 | .4988 | .4989 | .4989 | .4989 | .4990 | .4990 |

Ejemplo: Determinación del tamaño de la muestra para poblaciones finitas.- Una empresa de servicios ubicada en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco, edita una revista de distribución gratuita de servicios médicos y psicológicos, para distribuirla en la zona de Puerto Vallarta y Nuevo Vallarta; el universo al que puede llegar es alrededor de 54,000 personas. Desea saber la opinión del contenido y utilidad de la misma, para lo que realizará una encuesta a través de una entrevista personal, si el nivel de confiabilidad es de 95%, la probabilidad a favor es de 60% y el grado de error de estimación es de 2%, el número de encuestas deber ser el siguiente:

n =?

z = 95% = (1.96)

p = 60%

q = 40%

e = 2.0%

$$n = \frac{(1.96)^2\,(54{,}000)\,(.60)\,(.40)}{(.02)^2\,(53{,}999) + (1.96)^2\,(.60)\,(.40)}$$

$$n = \frac{49{,}787.1360}{22.5216}$$

n = 2,211 Encuestas

N = 18000 Personas

Mis Notas:

## Público Objetivo

Posterior a la definición del número de encuestas por aplicar para confirmar el supuesto de la hipótesis o propósito de la investigación, se debe establecer la estrategia para el levantamiento de la información ante el público objetivo o segmento seleccionado, es decir, la muestra resultante de la aplicación de las fórmulas, de qué manera se distribuirá entre el universo detectado y enseguida continuar con la aplicación de las encuestas y la obtención de la información correspondiente. El éxito de la segmentación y conocimiento del mercado se traducirá en ventas para la empresa acordes con su investigación de mercado.

## Tabulación y análisis

La tabulación consiste en ordenar la información recopilada y contar el número de aspectos que se ubican dentro de las características establecidas. Con base en esto, se realiza un análisis estadístico de la información obtenida a través del cuestionario utilizado en la investigación. En esencia, la tabulación se refiere al conteo de las veces que aparecen ciertos datos y en el análisis se determina la representatividad que se proyectará en el universo.

El resultado de esta tarea se puede presentar en un tabla diseñada para cada pregunta del cuestionario, como a continuación se muestra, la primera en el caso que sea una pregunta cerrada y dicotómica, es decir, con respuesta de si o no.

| ¿Toma usted Agua purificada envasada? | Si | % | No | % |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

Enseguida se hace una interpretación de los resultados, es decir, poner por escrito lo que significan los porcentajes que arroja el análisis.

Otro ejemplo es:

| Pregunta ¿Qué marcas conoce o ha oído mencionar de agua purificada envasada? | Número de veces que aparece el dato | Porcentaje que corresponde |
|---|---|---|
| Cielo | | |
| Buenafont | | |
| Santorino | | |
| Otras | | |
| Total | | |

En este caso como son más de dos variables, los datos no sumarán 100%, ya que las respuestas posibles, podrían ser dos o más en cada encuesta.

## Conclusiones, recomendaciones e informe

Se deben basar en los objetivos de la investigación, es recomendable que se separen en los aspectos preponderantes a los que haya necesidad de darles más atención, debes incluir los porcentajes

que soporten esos datos, también se deben atender por separado los aspectos débiles de la investigación, bajo la misma tónica.

Posteriormente se hacen las recomendaciones a que haya lugar, privilegiando la información obtenida en la investigación.

El informe, deberá contener las gráficas correspondientes a los resultados de la tabulación y el análisis, además, bajo una redacción clara y concreta, el resumen de las conclusiones y recomendaciones.

## Imagen corporativa

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de *mercadotecnia* y diseño en conjunto con los de *comunicación* que utilizan las *relaciones públicas*, campañas comunicacionales y otras formas de *promoción* para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de ***marca*** y facilite así ventas del producto, análogamente hablando es como la forma de vestir de una persona, que es lo que ella refleja a los demás. Esta imagen está compuesta por los siguientes elementos:

- Nombre o razón social (producto y/o servicio, empresa misma)
- Logotipo (figura que identifica a la empresa o a sus productos)
- Lema (frase corta que ayuda al posicionamiento de la empresa de manera fonética)
- Documentación oficial

La documentación a la que hace referencia este punto, es en esencia, todos los documentos que se generan en la operación diaria de la empresa, como son: órdenes de pedido, facturas, papel membretado para diversos usos, tarjetas de presentación, control de almacenes, solicitudes de empleo, etc. además la imagen corporativa, se utiliza en uniformes de los trabajadores de la empresa, en vehículos oficiales (rótulos), artículos promocionales (plumas, llaveros, gorras, etc), todo lo anterior con el propósito de lograr que el público en general se familiarice con la misma.

A continuación se presentan algunos logotipos que han logrado capturar la atención del público al que van dirigidos[18]:

## Marca

Es un nombre o término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de una empresa o compañía que sirve para hacerla única y diferenciarlos de los competidores.

**Objetivos de la marca**

- Ser un signo de garantía y de calidad para el producto.
- Dar prestigio y seriedad a la empresa fabricante.
- Ayudar a que se venda el producto mediante la promoción.

Mis Notas:

**Características de la marca**

- El nombre debe ser corto y fácil de recordar.
- El sentido del nombre debe ser cordial, amigable.
- Ser agradable a la vista.
- Ser adaptable a cualquier medio de publicidad.
- Debe reunir los requisitos indispensables para su registro y así quedar protegido por la ley.

## Signos distintivos (IMPI)[19]

De acuerdo con La Ley de la Propiedad Industrial, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) tiene como atribución fomentar y proteger como su nombre lo dice, la innovación; es decir, aquellos derechos exclusivos de explotación que otorga el Estado durante un tiempo determinado a aquellas creaciones de aplicación industrial tales como:

- Un producto técnicamente nuevo
- Una mejora a una máquina o aparato
- Un diseño original para hacerlo útil o atractivo
- Un proceso de fabricación novedoso
- Una marca o aviso comercial
- Una denominación que identifique su establecimiento
- Una denominación de origen

Los signos distintivos (marcas) se clasifican en: Innominadas, están representados por una imagen; Nominativas, se representa por el aspecto fonético del nombre; Mixtas, es una combinación de los dos anteriores y tridimensionales, los cuales aglutinan además de los anteriores, el envase o empaque.

Principales figuras jurídicas para INVENCIONES:

- Patente de invención.
- Modelo de utilidad.
- Diseño industrial:
- dibujo.
- modelo.

## ¿Qué es una invención?

Toda creación humana (que parte de una idea) que permite en la práctica transformar los materiales o la energía para:

**1)** Dar solución a un problema determinado.
**2)** Aprovechamiento por el hombre.

## ¿Qué es una patente?

Es un derecho o privilegio legal que concede el estado a una persona, física o moral, para producir o utilizar en forma exclusiva, o a través de un tercero bajo licencia, durante 20 años (contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud) un producto o proceso que haya sido desarrollado por dicha persona.

## ¿Qué es un Modelo de utilidad?

Se consideran modelos de utilidad los objetos, utensilios, aparatos o herramientas que, como resultado de una modificación en su disposición, configuración, estructura o forma, presenten una función diferente respecto de las partes que lo integran o ventajas en cuanto a su utilidad.

## ¿Qué son los Diseños industriales?

Los *dibujos* industriales son toda combinación de figuras, líneas o colores que se incorporan a un producto industrial con fines de ornamentación, dándole un aspecto peculiar y propio.

Los *modelos* industriales se constituyen por toda forma tridimensional, que sirva de tipo o patrón para la fabricación de

un producto que le da apariencia especial y no implique efectos técnicos.

## Valores, Misión, Visión y Estrategia

Para lograr una determinación y aplicación de la Misión, la Visión y la Estrategia, es muy importante en primer lugar, definir los valores estratégicos actuales y los que deberían ser, en un futuro cercano. Esto le permite desarrollar a la empresa su propia personalidad, o sea las convicciones de los socios y directivos encargados de conducir la empresa hacia el éxito.

Hay tanto por realizar para lograr el éxito de una empresa que no puede permitirse desperdiciar tiempo y energía trabajando en propósitos cruzados, como sería, tener una diferencia marcada de opinión en un mismo asunto.

Tener acuerdo claro y abierto sobre sus valores estratégicos le ayudará a:

- Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de la empresa.
- Establecer en qué negocio debería usted intervenir y en cuáles no.
- Fijar sus expectativas y cómo comunicarlas a los demás,
- Reclutar personal que trabaje con eficiencia en la empresa.
- Determinar cómo se va a administrar el negocio,
- Establecer prioridades significativas.

**¿Cuáles son algunos de los valores estratégicos?**

Hay un gran número de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, (se recomienda que se concentre en no más de ocho o diez valores y que éstos sean los que tendrán un impacto mayor sobre el futuro de la empresa. Algunos valores pueden ser "determinados", y tal vez no necesiten estar en una lista, otros permanecerán fijos mientras la empresa exista y quizá deban mantenerse visibles otros, podrán variar de vez en cuando, dependiendo de la parte de ciclo del negocio, en que se encuentre la empresa, a continuación se presenta una lista de verificación que le ayudará a determinar cuáles aplican a su empresa, requiere desarrollar una breve explicación acerca de por qué a ese concepto se le considera un valor estratégico para su empresa.

Para ahondar en el tema se mencionan algunos valores estratégicos "determinados", como son, ética, calidad, seguridad, rentabilidad y ambiente, pero también puede considerar a, innovación (punto crítico), imagen en su industria, imagen en su comunidad, diversión, responsabilidad con los clientes, recursos humanos (capital humano), alianzas estratégicas, diversidad de producto / servicio, diversidad de mercado / cliente, productos de línea / sobre pedido, expansión, estructura de la empresa, concentración geográfica, etc.

| Valor Estratégico | Consideración (circular o cruzar el número elegido) | | | | | Comentario |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ética | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Seguridad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Ambiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Rentabilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Innovación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Imagen en su industria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

Mis Notas:

| | | |
|---|---|---|
| Imagen en su comunidad | 1 2 3 4 5 | |
| Diversión | 1 2 3 4 5 | |
| Comprensión a los clientes | 1 2 3 4 5 | |
| Recursos humanos | 1 2 3 4 5 | |
| Alianzas estratégicas | 1 2 3 4 5 | |
| Diversidad de productos / servicios | Diversos Único | |
| Diversidad de mercado / cliente | Amplio Margen Margen Estrecho | |
| Productos de línea / sobre pedido | Línea Sobre Pedido | |
| Expansión | Desarrollo Interno Adquisición | |
| Estructura de la empresa | Central Descentralizada | |
| Concentración regional | Local Regional Nacional | |

1 = Se considera de baja importancia; 5 = Se considera de alta importancia

En ocasiones se pueden publicar en áreas visibles para los miembros de la empresa (área de producción, servicios, etc.), aunque no es necesario publicar una lista, ya que todos o la mayoría de los valores se mencionarán en la declaración de la misión, aquí se presentan algunas declaraciones de valor (que incluso pueden ser utilizadas como parte de la estrategia de comunicación interna de la empresa):

- La seguridad es primero; la producción seguirá.
- ¡La Calidad es el **N**umero **U**no!.
- Seremos de primera clase en las satisfacción al cliente.
- El propósito de las utilidades es ayudar a que crezca en nuestro negocio.
- La diversión y la productividad van de la mano.

El uso más importante que se le dé a la lista de valores estratégicos, será como una consulta a la mano al poner en marcha la misión, la visión y la estrategia de la empresa. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de la misión, al repasar la evaluación de sus valores antes de plantear su misión, será capaz de darle a la declaración de la misma, el énfasis de los valores.

La declaración de la visión se elabora después de la declaración de la misión, y es probable que se base enteramente en los valores, el propósito es proporcionar un principio que le dé inspiración y motivación de hacia dónde usted avanza como empresa.

**Misión**

La elaboración de la declaración de la misión de su empresa es el paso más importante que se puede tomar en todo el proceso de planeación, ya que servirá como fundamento para las decisiones más trascendentales que se tomen. La declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa y comprende los siguientes elementos:

- El concepto de su empresa
- La naturaleza de su negocio
- La razón para que exista la empresa
- La gente a la que usted sirve
- Los principios y valores bajo los que se pretende operar

Una declaración de la visión es una breve (de una o dos frases) representación filosófica de cómo se desea que lo vean sus clientes, empleados, socios y otras personas importantes, la visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa, a diferencia de la declaración de la misión, que se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas importantes.

**¿Por qué se necesita una declaración de Misión?**

Encontrará que, tener una declaración de la misión breve pero completa le ayudará a:

- Establecer y mantener la consistencia y claridad del propósito en toda la empresa.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes.
- Obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de su empresa.
- Atraer la comprensión y el apoyo de las personas externas que sean importantes para el éxito de la empresa.

**Para efecto de lograrla, ¿Qué preguntas se deben formular?**

A continuación se presenta una serie de preguntas genéricas, mismas que al contestarlas le pueden clarificar el desarrollo de la declaración de la misión de su empresa, al igual que los valores estratégicos, el listado nos concluyente, se pueden anexar preguntas que aborden tópicos más representativos para su empresa o bien, eliminar aquellas que no tengan ninguna aplicación en la misma, por lo que el listado es, de inicio meramente informativo e intenta despertar en quien lo pone en práctica el deseo por redactar algunos cuestionamientos más particulares que a su vez le proporcionen una mayor información que abone al desarrollo de la declaración de la misión de la empresa.

En el siguiente cuadro se presenta la lista mencionada y que puede utilizar para los fines ya mencionados:

| Hoja de trabajo para aclarar la Misión de la Empresa | |
|---|---|
| **Pregunta** | **Respuesta** |
| 1a ¿En qué negocio (s) estamos? | |
| 1b ¿En qué negocio (s) podríamos estar? | |
| 1c ¿En qué negocio (s) deberíamos estar? | |
| 1d ¿En qué negocio (s) NO deberíamos estar? | |
| 2. ¿Por qué existimos? (Cuál es nuestro propósito básico) | |
| 3. ¿Qué es lo original o lo distintivo acerca de nuestra empresa? (Ventaja o Distingo Competitivo) | |
| 4. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros principales clientes? | |
| 5. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales divisiones de mercado, presentes y futuras? | |
| 6. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales productos/ servicios, presentes y futuros? | |
| 7. ¿Cuáles son o deberían ser mercados o canales de distribución, presentes y futuros? | |
| 8. ¿Cuánto ha cambiado nuestro negocio de lo que fue hace tres o cinco años? | |
| 9. ¿En qué es probable que cambie nuestro negocio dentro de tres o cinco años? | |
| 10. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras preocupaciones económicas principales y cómo se miden? | |

Mis Notas:

| | |
|---|---|
| 11. ¿Qué puntos, prioridades y valores filosóficos son o deberían ser importantes para el futuro de nuestra empresa? | |
| 12. ¿Qué consideraciones especiales tenemos con respecto a los siguientes actores involucrados en la empresa?<br><br>• Propietarios o accionistas<br>• Inversionistas / personas clave<br>• Consejo de administración<br>• Organismos regulatorios<br>• Empleados<br>• Clientes<br>• Socios en alianzas estratégicas<br>• Proveedores<br>• Comunidades en la que opera la empresa<br>• Público en general<br>• Otros | |
| El espacio para contestar puede ser ampliado de acuerdo a las necesidades de la persona que esté haciéndolo. | |

| **Hoja de trabajo para examinar y evaluar el borrador de la declaración de la misión de su empresa.** |
|---|
| (Coloque aquí el borrador) |

| |
|---|
| 1. ¿Qué palabras o frases del borrador no son claras o significativas para usted? De ser posible, explique por qué |
| 2. ¿Qué puntos en el borrador de la declaración de la misión, se está tratando de manera efectiva en la actualidad? |
| 3. ¿Qué puntos no venimos tratando eficazmente? |
| 4. ¿Qué falta que debería ser incluido? |
| 5. ¿Qué está incluido que debería ser modificado o eliminado? |
| 6. ¿Qué otros comentarios o sugerencias tiene usted para hacer de nuestra declaración de la misión, un documento más significativo y útil? |

## Visión

En el proceso de conocimiento de la empresa se puede definir a la visión, como la forma en que se desea que el público considere a la empresa o bien cómo desearía la empresa ser considerada en el futuro por el entorno al que pertenece. La siguiente frase expresa lo anterior:

"¿Cómo me gustaría que fuera?", o bien, utilizando el principio de la empatía[20], deberías preguntarte ¿Los

productos, servicios y operaciones, realmente son los que requiere el consumidos por parte de la empresa?

## Análisis DOFA

Hacer una introspección (como el análisis DOFA) es muy positivo, ya haciéndolo se puede, entre otras, identificar las cualidades del proyecto a impulsar y también sus carencias.

| Nombre o Logo de la Empresa | Oportunidades | Amenazas |
|---|---|---|
| | Lista de Oportunidades<br>1.-<br>2.-<br>3.-<br>4.- | Lista de Oportunidades<br>1.-<br>2.-<br>3.-<br>4.- |
| Fuerzas | Estrategia F-O | Estrategia F-A |
| Lista de Fuerzas<br>1.-<br>2.-<br>3.-<br>4.- | Uso de Fuerzas para aprovechar Oportunidades | Usar Fuerzas para evitar Amenazas |
| Debilidades | Estrategia D-O | Estrategia D-A |
| Lista de Debilidades<br>1.-<br>2.-<br>3.-<br>4.- | Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades | Reducir a su mínima expresión las debilidades y evitar la amenazas |

Se aclara que las fuerzas y debilidades son factores internos y actuales, pudieran ser controlables y las oportunidades y amenazas, son factores de externos y a futuro, que no son controlables, que debes considerar.

## Normatividad de Etiquetado

Actualmente existen una gran variedad de formatos y materiales para las etiquetas, con el fin de distinguir un producto de entre todos los existentes:

### Objetivos de la etiqueta

- Identificar el producto, con el propósito de reconocerlo de los demás sustitutos.
- Proporcionar información sobre el producto para que tanto el vendedor como el consumidor, conozcan la calidad y el servicio del mismo.

### Elementos de la etiqueta

Las inscripciones (etiquetas) deben cumplir (con letras claras y fácilmente legibles) con una serie de requisitos:

- Marca registrada.
- Nombre y dirección del Fabricante.
- Naturaleza del mismo.
- Denominación del Producto.
- Contenido neto y, en su caso, el peso drenado.
- Composición del producto. (Lista de ingredientes ordenados según proporción).
- Fecha de Fabricación, caducidad.

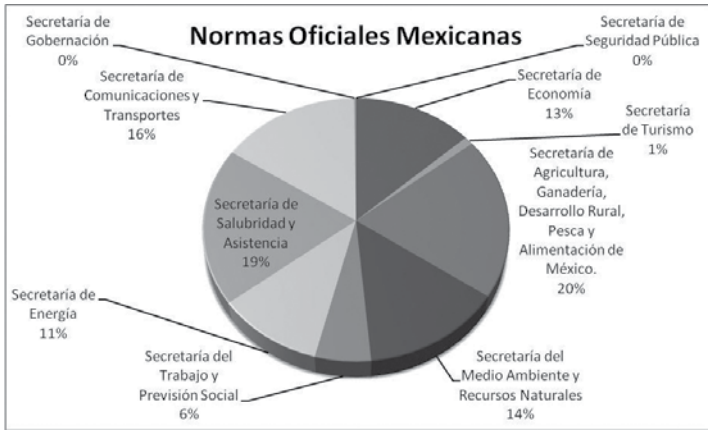
Es necesario asegurarse de que el producto a etiquetar cumpla con la (s) NOM (Normas Oficiales Mexicanas o Normas Mexicanas) según su categoría.[21]

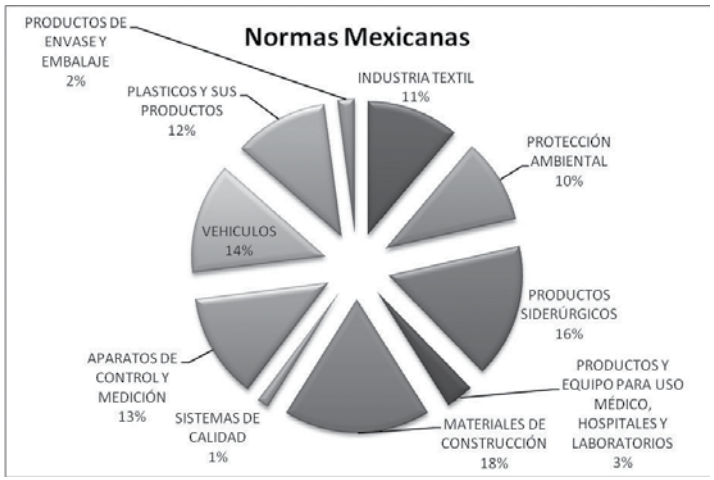
### Catalogo de Normas

La gráfica muestra en No. De Normas Oficiales Mexicanas[22],

Mis Notas:

autorizadas y vigentes por la Direccón General de Normas, agrupadas por dependencia, éstas son de observancia obligatoria.




Las Normas Mexicanas aunque no son obligatorias presentan procedimientos para uso y producción de diversos productos y servicios emanados de procesos industriales y amparadas por las empresas de los ramos respectivos.

**A continuación se presentan algunos ejemplos de normas**

| Clave | Fecha | DESCRIPCIÓN |
|---|---|---|
| NOM-002-SCFI-1993 | 13/10/1993 | PRODUCTOS PREENVASADOS CONTENIDO NETO TOLERANCIAS Y MÉTODOS DE VERIFICACIÓN. |
| NOM-003-SCFI-2000 | 10/01/2001 | PRODUCTOS ELÉCTRICOS-ESPECIFICACIONES DE SEGURIDAD. |
| NOM-004-SCFI-2006 | 21/06/2006 | INFORMACIÓN COMERCIAL - ETIQUETADO DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR, SUS ACCESORIOS Y ROPA DE CASA. |
| NOM-006-SCFI-2005 | 06/01/2006 | BEBIDAS ALCOHÓLICAS-TEQUILA-ESPECIFICACIONES. |
| NOM-050-SCFI-2004 | 01/06/2004 | INFORMACIÓN COMERCIAL - ETIQUETADO GENERAL DE PRODUCTOS. |

| | | |
|---|---|---|
| NOM-051-SCFI-2010 | 24/01/1996 | ESPECIFICACIONES GENERALES DE ETIQUETADO PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS PRE-ENVASADOS. |
| NOM-01-TUR-2002 | 05/03/2003 | NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-01-TUR-2002, FORMATOS FOLIADOS Y DE PORTE PAGADO PARA LA PRESENTACIÓN DE SUGERENCIAS Y QUEJAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS RELATIVOS A ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE, AGENCIAS DE VIAJES, DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Y EMPRESAS DE SISTEM |
| NOM-010-TUR-2001 | 02/02/2002 | DE LOS REQUISITOS QUE DEBEN CONTENER LOS CONTRATOS QUE CELEBREN LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS CON LOS USUARIOS-TURISTAS. (CANCELA LA NORMA OFICIAL MEXICANANOM-010-TUR-1999). |
| NOM-008-FITO-1995 | 08/07/1996 | POR LA QUE SE ESTABLECEN LOS REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES FITOSANITARIOS PARA LA IMPORTACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS FRESCAS.(ULTIMA MODIFICACIÓN EL 22/05/2009) |
| NOM-011-PESC-1993 | 16/08/1994 | PARA REGULAR LA APLICACIÓN DE CUARENTENAS, A EFECTO DE PREVENIR LA INTRODUCCIÓN Y DISPERSIÓN DE ENFERMEDADES CERTIFICABLES Y NOTIFICABLES, EN LA IMPORTACIÓN DE ORGANISMOS ACUÁTICOS VIVOS EN CUALESQUIERA DE SUS FASES DE DESARROLLO, DESTINADOS A LA ACUAC |
| NOM-018-FITO-1995 | 10/12/1996 | POR LA QUE SE ESTABLECE LA CUARENTENA EXTERIOR PARA PREVENIR LA INTRODUCCIÓN DE PLAGAS DEL MAÍZ. |
| NOM-001-STPS-2008 | 24/11/2008 | EDIFICIOS, LOCALES, INSTALACIONES Y ÁREAS EN LOS CENTROS DE TRABAJO-CONDICIONES DE SEGURIDAD. |
| NOM-002-STPS-2000 | 08/09/2000 | CONDICIONES DE SEGURIDAD, PREVENCIÓN, PROTECCIÓN Y COMBATE DE INCENDIOS EN LOS CENTROS DE TRABAJO. |
| NOM-001-SSA1-1993 | 17/06/1994 | QUE INSTITUYE EL PROCEDIMIENTO POR EL CUAL SE REVISARÁ, ACTUALIZARÁ Y EDITARÁ LA FARMACOPEA EN LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. |
| NOM-001-SSA2-1993 | 06/12/1994 | QUE ESTABLECE LOS REQUISITOS ARQUITECTÓNICOS PARA FACILITAR EL ACCESO, TRÁNSITO Y PERMANENCIA DE LOS DISCAPACITADOS A LOS ESTABLECIMIENTOS DE ATENCIÓN MÉDICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD. |

Mis Notas:

Por último, es recomendable que invstigues cuáles Normas, son las que aplican a tu proyecto, considerando desde el proceso de manufactura o prestación del servicio, hasta la información que debe contener la etiqueta del mismo.

**Cálculo del Precio de Venta**

El primer paso para determinar el precio de venta, es a través de la identificación de los costos[23] y gastos que afectarán a la empresa, se sugiere el siguiente procedimiento:

## Porcentaje de utilidad deseado

Este será determinado en parte por el mercado y también nuestra propia valoración del valor agregado a nuestro producto.

La siguiente figura presenta la fórmula matemática a desarrollar para calcular el precio de venta unitario de un producto o servicio:

Ejemplo cálculo del precio de venta.- Una empresa productora de discos compactos musicales para niños en edad pre-escolar, desea calcular el precio de venta de su producto, y para hacerlo cuenta con la siguiente información: tiene una carga mensual de costos fijos de $ 18,200.- y un costo variable unitario de $ 25.- y un costo fijo unitario de $ 28.-, con una capacidad de producción de 650 unidades por mes, la utilidad que maneja es del orden del 45% (23.85) y el porcentaje de gastos de venta asciende a 15% del precio de fabrica (11.53).

| Sustitución de valores: | |
|---|---|
| Costos fijos totales | $ 18,200 |
| Costo Variable Unitario: | $ 25 |
| Costo Fijo Unitario | $ 28 (18,200 / 650) |
| Capacidad de producción | 650 unidades por mes |
| Utilidad por Unidad | 45 % |
| Gastos de Venta por unidad | 15% |

La aplicación de la fórmula quedaría así:

C.V.U. + C.F.U. = C.T.U. (ósea lo que nos cuesta producir una unidad)

25.00 + 28.00 = $ 53.00

Costo del Producto + Utilidad (%) = Precio del Producto / Precio de Fábrica

53.00 + (45%) 23.85 = $ 76.85

Precio de Producto + Gastos de Venta (%) = Precio de Venta

76.85 + (15%) 11.53 = $ 88.38

## Fijación y políticas de precio

La fijación del precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No debe olvidarse a qué tipo de mercado se está enfocando el producto, debe saberse si lo que buscará el consumidor será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes.

Básicamente las políticas de precios de una empresa determinan la manera en que se comportará ésta, en cuanto a precio de introducción en el mercado, descuentos por compra al mayoreo o pronto pago, promociones, comisiones, ajuste de acuerdo a la demanda, etc.

Tememos que considerar algunos elementos para la determinación del precio, además de los y mencionados como lo son:

- Costos calculados del producto o servicio
- Precios de la competencia
- Percepción del consumidor
- Productos sustitutos importados
- Regulación gubernamental (art. 28° Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos)

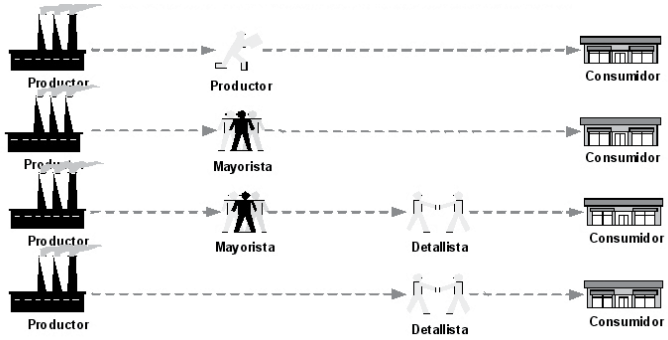
## Canal de Distribución

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto /servicio que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado.

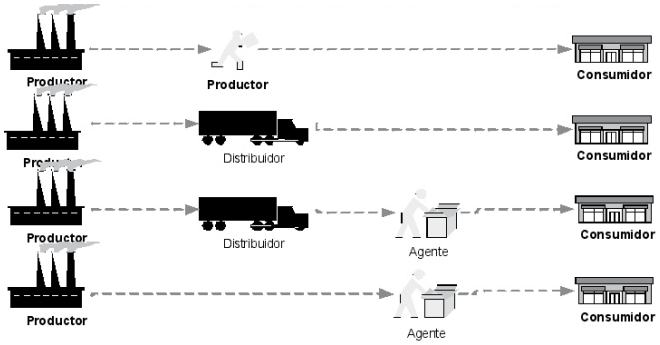
Un canal de distribución consiste en el grupo de personas y empresas que participan en el flujo de la propiedad de un producto según éste se desplaza desde el productor hasta el consumidor final o industrial, incluyendo el transporte de los mismos.

Los Canales de distribución[24] más comunes son los siguientes:

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTORES DE BIENES DE CONSUMO**




**CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTORES DE BIENES INDUSTRIALES**




**PRODUCTORES DE SERVICIOS**

La determinación de un canal de distribución tiene una gran importancia, ya que forma parte del cálculo directo del precio de venta del producto o servicio, debido a que entre más intemediarios participen en él, mayor será el porcentaje de participación que se le tendrá que destinar a ellos y por ende afectando en un momento dado los índices de utilidad, sobre todo, si los bienes referidos pertenecen a un mercado competido. También representa una manera de poder llevar un control de los intemediarios y el precio de venta final que le llega al consumidor.

En los últimos años se ha intensificado la aparición de **nuevos canales de distribución, en su mayoría son virtuales,** como por ejemplo **la atención "en línea" o internet; o bien por medio de una línea telefónica, método conocido como "telemarketing o televentas" en donde combinan la difusión de las características de un producto o un servicio por medios masivos de comunicación como la T.V.,** actualmente es muy común ver en los canales televisivos catálogos de productos o servicios, invitar a que se haga la compra vía telefónica o por internet y posteriormente con la ayuda de una empresa de mensajería, se completa el ciclo de la venta. Este tipo de canales le representan a la empresa un reducción en los costos de operación del canal, son efectivos, pero también se limitan a quien cuente con una línea telefónica o un equipo de cómputo con acceso a internet, para acceder a ellos.

Mis Notas:

## Plan de Introducción en el Mercado

Es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa, para garantizar una entrada exitosa en el mercado; es necesario especificar:

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización.
- Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor final.
- Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción.

Es necesario que las actividades comprendidas en el plan de introducción sigan un proceso bien estructurado, para lograr un uso eficiente de los recursos de la empresa.

## Plan de Ventas

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa. El mejor sistema contable, la mejor publicidad y los mejores métodos de producción no podrán ayudar en nada si las ventas no ocurren, nada pasa en la empresa hasta que alguien venden.

Las ventas pueden traducirse en el resultado final de un adecuado sistema de producción, acompañado por el diseño y desarrollo de un plan integrado de mercadotecnia.

El plan de ventas[25] es un plan donde se proyectan las ventas periódicamente y que se estima realizar el año siguiente. Usualmente el punto de partida de esta estimación es la venta del año anterior, donde se aumenta o disminuye en función de las acciones de venta previstas y de las condiciones de mercado esperadas, en caso de no tener antecedentes, se estiman.

Estimar y planear las ventas con precisión ayudará a la empresa a evitar problemas futuros de flujo de dinero, falta o exceso de personal o problemas con la compra de materias primas. Este plan le permitirá a la empresa identificar problemas y oportunidades.

Para elaborar tu plan de ventas necesitas considerar tres puntosclave:

**1. Conoce tu producto o servicio.** Desde el punto de vista de ventas, tienes que detectar las características de tu producto o servicio y, posteriormente, convertir dichas particularidades en beneficios. ¿Cuál es la diferencia? Una característica sólo describe, mientras que un beneficio, además, genera una emoción en las personas. Después, encuentra tu "ventaja". En otras palabras: "qué productos o servicios ofreces, que ningún otro lo hace".

**2. Conoce tu mercado.** En primer lugar, debes obtener información acerca de tu competencia, desde similares hasta cualquier persona o negocio que obtiene dinero de tu cliente. Enfócate en tu sector y detecta cuál es la oferta existente. Con base en esta investigación, desarrolla tu "ventaja única de compra", la cual responderá la siguiente pregunta que te hará el cliente: ¿por qué comprarte a ti? la respuesta debe acompañarse de la ventaja y los beneficios que distinguen a tu negocio frente a los demás.

**3. Conoce tu fuerza de ventas.** La interrogante es: ¿quién va a llevar mi oferta al mercado? Los integrantes de tu fuerza de ventas tienen que estar capacitados para transmitir con efectividad todos los beneficios y ventajas que distinguen a tu empresa.

**Características de un buen vendedor:**

• **Habilidades:** Para ser un buen vendedor debes dominar el arte de la persuasión, escuchar con detenimiento para detectar necesidades, profundizar en los problemas del cliente y manejar los diferentes tipos de objeciones (escepticismo, confusión, queja real, verdadera desventaja). De esta manera, sabrás ir más allá y conocer lo que realmente le preocupa al consumidor. Ten presente que "siempre debes cerrar" y que el cierre no se intenta

al final, sino cada vez que tengas la oportunidad. La habilidad más importante en ventas es "cobrar al cliente".

• **Actitudes:** "La actitud lo es todo". Puedes ser un experto en lo que estás vendiendo, pero con una mala actitud seguramente no conseguirás tus objetivos de ventas. Tiene que ser positivo, proactivo y, sobre todo, con intención de asesorar al cliente. No olvides que "el buen vendedor siempre es oportuno".

• **Aptitudes:** Contrata vendedores que sepan sobre tu producto, aunque no es un requisito indispensable. Lo ideal es que combinen el conocimiento del producto o servicio con habilidades en ventas.

Si desarrollas cada uno de estos tres puntos (producto o servicio, mercado y fuerza de ventas) periódicamente realiza una evaluación de las ventas realizadas y utiliza las conclusiones a las que llegaste para elaborar tu plan de ventas, de esta manera, podrás reforzar el comportamiento y aceptación de tus productos o servicios y conocer con antelación la aceptación del mercado de nuevos productos. No dejes de innovar tu oferta y adaptarla a lo que el mercado demanda. Ten en cuenta que "lo único constante es el cambio", el cual te mantiene vigente ante los clientes, al no permitir que la competencia supla las necesidades que tu producto o servicio pueda suplir.

**Importancia de planificar las ventas**

Como dirigente de una empresa grande, mediana, pequeña o social, tu tarea principal es establecer objetivos enfocados en la misión y relacionados con la comprensión de los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de la empresa.

Los objetivos de la fuerza de ventas incluye desarrollar nuevos negocios, vender los servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. Estos objetivos que orientan la formulación de las estrategias de ventas, deben desarrollarse junto con la fuerza de venta.

Un componente importante del proceso de planeación de ventas es preparar planes de contingencia, tomando en cuenta las influencias impredecibles e incontrolables, como los cambios en el entorno económico, legal o regulatorio, que pueden afectar en el desempeño de ventas. El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluyendo los peores escenarios. Quizás el beneficio más grande de la planeación, sea que proporciona la base para el control.

**Establecimientos de sistemas de informes:** los sistemas de informes garantizan que la empresa vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que recabar información a través del cliente y el vendedor, determinar qué datos básicos se requieren, la manera de dar solución a problemas detectados y/o incentivar los resultados positivos.

**Desarrollo de estándares de desempeño:** los estándares de desempeño especifican cuán bien deben realizarse las actividades de la descripción del puesto. Por ejemplo: un vendedor que no hace 10 visitas al día, quizás no actúa en forma adecuada si esa es la norma para la compañía.

**Medición del desempeño:** el sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados como las ventas o la participación del mercado para ver si el vendedor cumple sus metas. El control es automático cuando se proporcionan estos datos al vendedor las cuotas, y los resultados de ventas le permiten evaluar su desempeño sin esperar las evaluaciones del administrador.

Toma de acciones correctivas: cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas. Se requiere volver a planear y repetir el proceso administrativo cuando el plan original no es realista o cuando ocurren cambios ambientales inesperados.

La acción correctiva en la administración de ventas, comprende volver a capacitar, un cambio de asignaciones, la degradación o el despido.

Mis Notas:

## Plan de Introducción al Mercado

Es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa, para garantizar una entrada exitosa en el mercado; es necesario especificar:

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización.
- Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor final.
- Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción.

Es necesario que las actividades comprendidas en el plan de introducción sigan un proceso bien estructurado, para lograr un uso eficiente de los recursos de la empresa.

## Promoción de ventas

Promover es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e indirectamente las etiquetas y el empaque, se debe tener en cuenta que a través de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar una mejor imagen del producto o servicio y por consiguiente la aceptación del mismo por parte del mercado o un incremento en su consumo.

## Medios de publicidad

La ***publicidad*** (en inglés: advertising) es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.

Los medios de publicidad, tienen carácter masivo e impersonal y pueden ser electrónicos o no, como: T.V. radio, prensa, volantes. La elección del medio más adecuado tiene relación con el público al que se quiere llegar y también con su presupuesto disponible para la campaña de publicidad.

Otro elemento que puede causar un gran impacto en el mercado meta u objetivo, es el sistema de promoción de ventas que se lleve a cabo; la misma comprende actividades que permite presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa; La promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al producto o servicio y en un determinado momento, acuda a nosotros y se efectué la venta. De la misma forma que se hace en el mercado, se elaboran pequeñas presentaciones del producto la llamadas "muestras gratis", se ofrecen al consumidor para que lo conozca, o bien, se imprimen folletos informativos acerca, en qué consiste el servicio que se les está ofreciendo así como la participación de la empresa en eventos culturales, deportivos, educativos, etc.

## Plan de Operaciones

Representa el desarrollo de la forma de producir o fabricar el producto o de prestar el servicio. Muestra también los requerimientos de equipo, instalaciones y maquinaria para satisfacer las necesidades del proyecto.

## Producción

Es la transformación de los insumos, con la participación de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes o servicios.

Al igual que otras áreas en la empresa (mercadotecnia, ventas, etc.…), los objetivos deben ser cuantificables y medibles, e ir acordes con los recursos disponibles de la empresa.

El diseño de un producto o servicio, debe cumplir con varias características, entre otras:

- Simplicidad y practicidad (facilidad de uso)
- Confiabilidad (que no falle)
- Calidad (bien hecho, durable, etc.)

## Descripción del proceso de producción

Independientemente de si se va a producir, maquilar o comprar en un principio, es necesario conocer el proceso producción de un producto o un servicio, para conocer la capacidad de la empresa de manera regular.

## Producción dentro de la empresa

El sistema de manufactura más sencillo, más directo y práctico se denomina "lote de producción". La empresa determina cuántas unidades de producto final debe producir para completar un lote. La misma adquiere materiales o partes estándares necesarias para su proceso, y las partes únicas o ensambles correspondientes a cada lote.

En cuanto a los materiales requeridos, es necesario utilizar un orden de compra por separado para cada proveedor, considerando las cantidades necesarias para la producción programada.

## Proceso productivo

Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio, Organizar las actividades de una manera secuencial, Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

El diagrama de flujo del proceso de producción es una secuencia de operaciones, expresada en forma gráfica. Es una forma de detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo, cuya simbología básica más común es la siguiente:

| Símbolo | Concepto |
|---|---|
| | Operación.- Cualquier actividad que dé como resultado un cambio físico o químico o composición del material o insumo utilizado. |
| | Inspección.- Cualquier comparación o verificación de características contra estándares de calidad. |
| | Transporte.- Cualquier movimiento que sufra el material o insumo, que no sea parte integral de una operación o inspección. |
| | Retraso.- Cualquier período en el que un componente del producto esté esperando para completar alguna operación, inspección o transporte. |
| | Archivo.- Mantener un documento en archivo, hasta que se requiera su uso. (empresas de servicios) |
| | Almacén.- Mantener un producto, material o insumo en almacén, hasta que se requiera para su uso o venta. (empresas de manufactura o comercialización) |
| | Operación combinada. – Ocurre cuando se efectúan simultáneamente dos de las acciones mencionadas. |

Mis Notas:

Ejemplo:

**DIAGRAMA DE FLUJO**

Ultima revisión: _____

Proceso de manufactura de: _____

| Detalles | Actividades | | | | | Tiempo | Distancia | Observaciones |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ○ | ⇨ | □ | D | ▽ | | | |
| Llevar materia prima a la mesa de trabajo | | X | | | | 3 min. | | |
| Cernir la Harina. | X | | | | | 3 min. | | |
| Mezclar todos los ingredientes | X | | | | | 5 min. | | |
| Amasar la mezcla. | X | | | | | 10 min. | | |
| Extender la masa y dar forma a las galletas. | X | | | | | 20 min. | | |
| Colocar las galletas en los moldes | X | | | | | 10 min. | | |
| Llevar las galletas al horno | | X | | | | 2 min. | | |
| Hornear las galletas a 350 grados centígrados. | | | | X | | 12 min. | | |
| Llevar las galletas a la mesa de trabajo para enfriamiento. | | X | | | | 2 min. | | |
| Enfriamiento de galletas. | | | | X | | 10 min. | | |
| Empacar galletas. | X | | | | | 5 min. | | |
| Almacenar galletas en despensa | | | | | X | 10 min. | | |

Llenado de la Forma:

**1)** Enlistar las actividades que se tienen que llevar a cabo para la producción del producto.

**2)** Definir la actividad a la que corresponden.

**3)** Asignar el tiempo estimado de duración de cada una.

**4)** En caso de que se trate de traslado, definir la distancia.

**5)** En la columna observaciones, destacar cualquier aspecto destacable del proceso de producción.

**6)** Para determinar el tiempo total se pueden realizar alguno de estos procedimientos, hacer la suma aritmética de los tiempos estimados o bien unir los espacios de manera secuencial, empezando de la primera actividad hasta la última y con ello obtendrás el tiempo total estimado.

**Tecnología**

Es importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto, porque a través de ello es posible, asegurar que se usará un nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto.

Hay que tener en mente todas las alternativas de tecnología, para considerarlas en la selección. Cuando se elige la tecnología, es necesario tomar en cuenta aspectos tales como:

- Facilidad para adquirir la tecnología.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, acuerdos, etc.).
- Aspectos técnicos especiales de la tecnología, al aplicarla al proceso.
- Posibilidades de copiado (original, buscar formas de protección legal).

## Requerimientos

Para determinar esto se requiere:

- Descomponer el proceso en actividades específicas.
- Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.

- Elaborar una lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad.
- Calcular la materia prima requerida en el proceso.
- Determinar el espacio para realizar cada actividad.
- Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para llevar a cabo cada actividad.

Además es necesario contemplar un programa de mantenimiento del equipo, para garantizar su funcionamiento.

## Capacidad instalada

Se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, esto se refiere básicamente a maquinaria e instalaciones físicas.

Para la empresa, el determinar la capacidad instalada le permitirá de una manera adecuada planear la producción, los tiempos de entrega y las posibilidades de expansión e inversión a largo plazo.

Básicamente es necesario determinar dos factores:

- Capacidad instalada (potencial).
- Nivel de producción adecuado (requerido).

## Distribución de planta

Una buena distribución de la planta[26] es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

**Infraestructura física**

| Infra-estructura Física | SUPERFICIE | ALTURA | REQUERI-MIENTOS AMBIENTALES | REQUERI-MIENTOS ESPECÍFICOS | NORMATIVAS Y REGLAMEN-TACIÓN | NECESIDADES FUTURAS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ÁREA 1 | | | | | | |
| ÁREA 2 | | | | | | |
| ÁREA 3 | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |

Analice y establezca una distribución en planta conociendo los procesos, operaciones y los recursos tanto materiales como humanos. Los objetivos y principios básicos de una distribución de la planta son las siguientes:

Mis Notas: